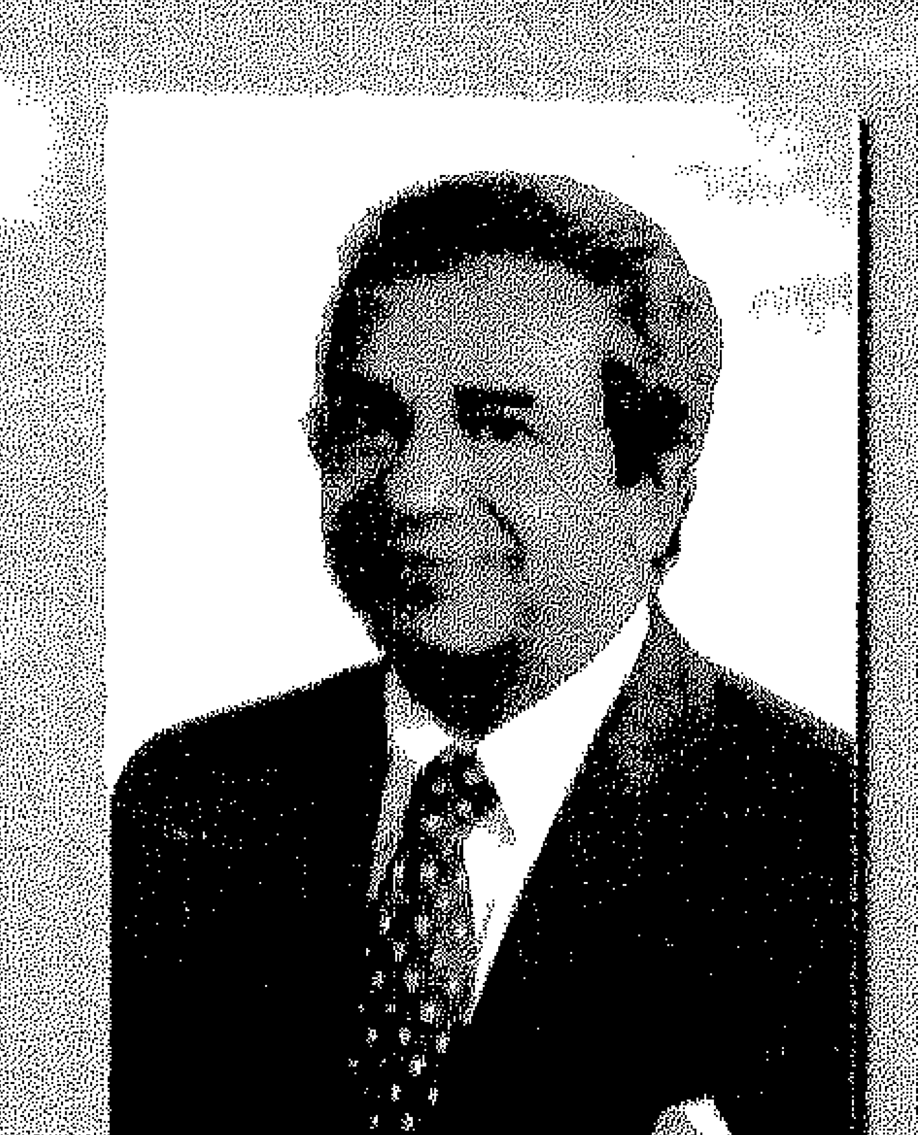
دكتور

أحمد ماهر

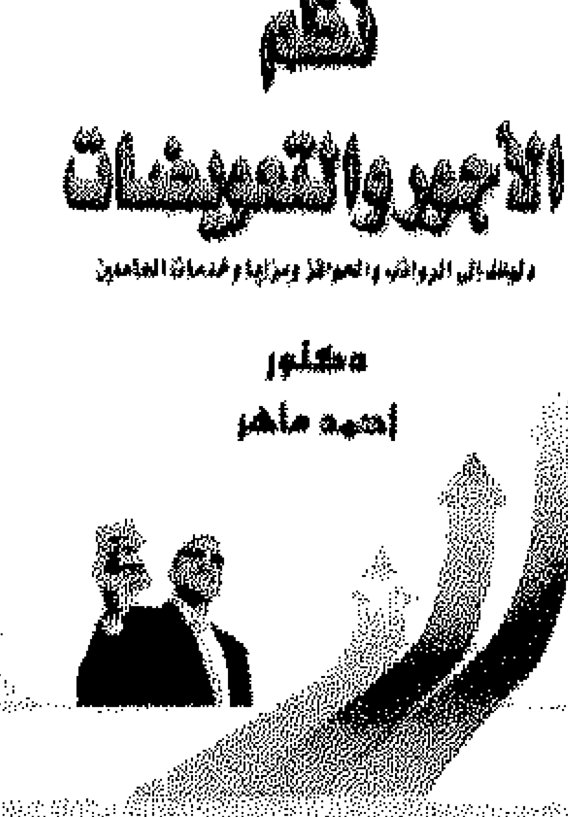
إعادة هيكلة المنظمات

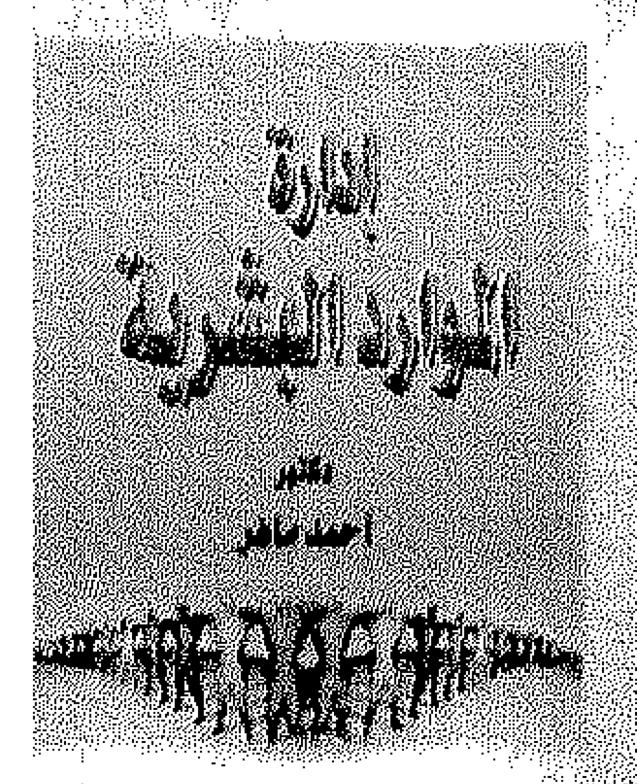
سلسة كتب إدارة الموارد البشرية



الأستاذ الدكتور

أحمد ماهر

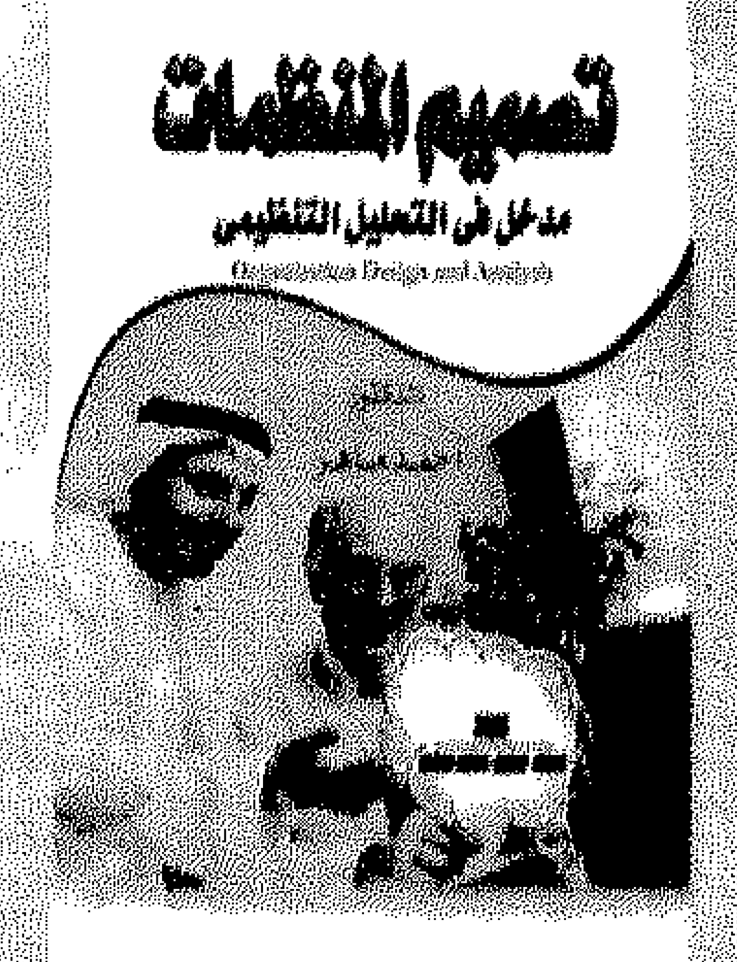



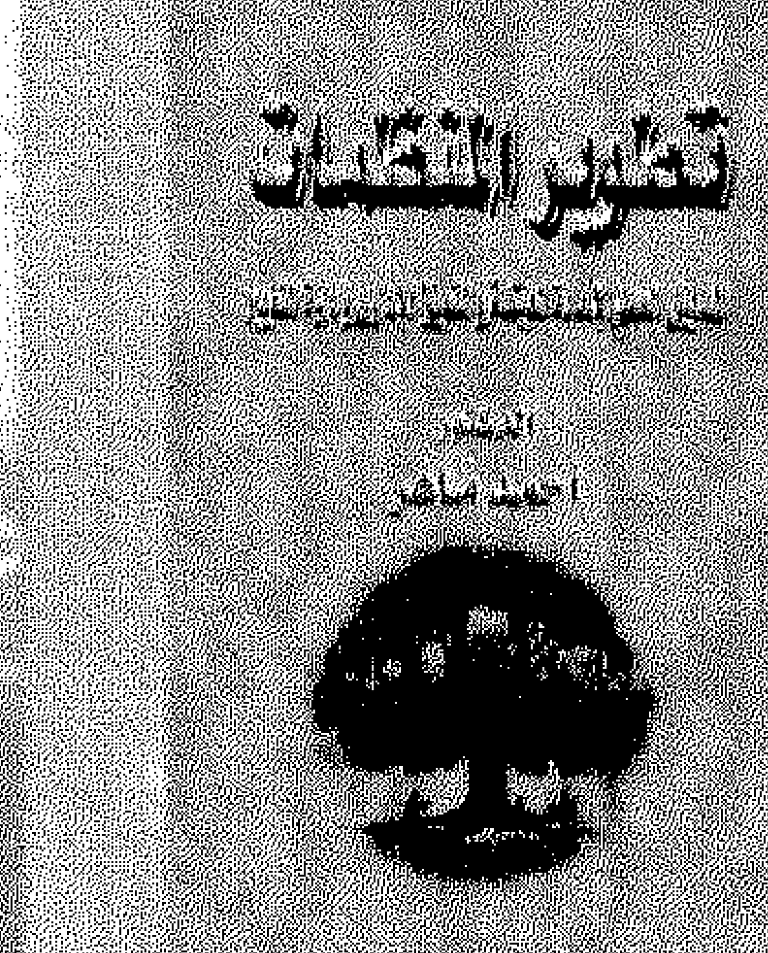




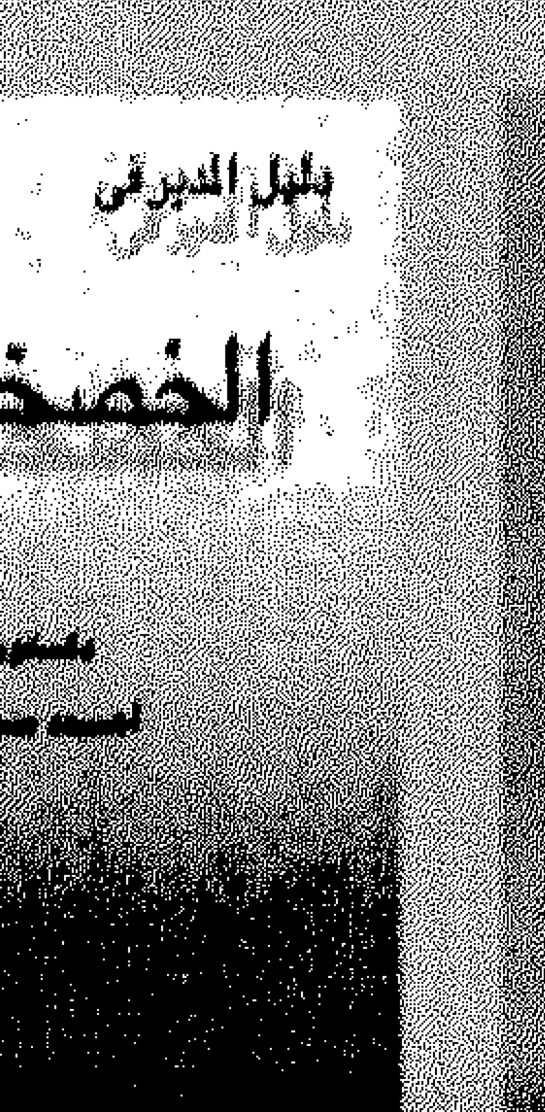
سلسة كتب التنظيم والسلوك التنظيمى

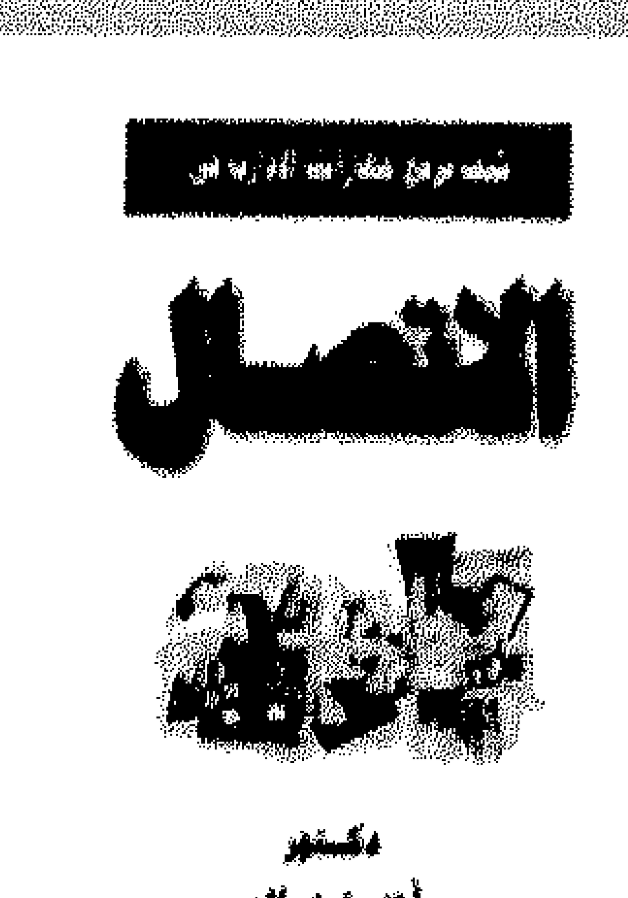


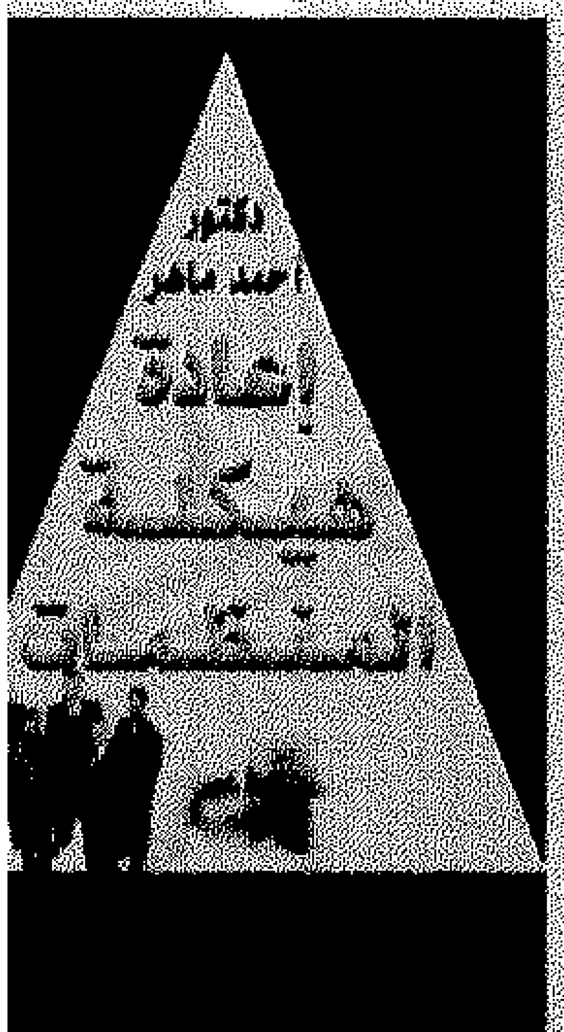



كتب أخرى

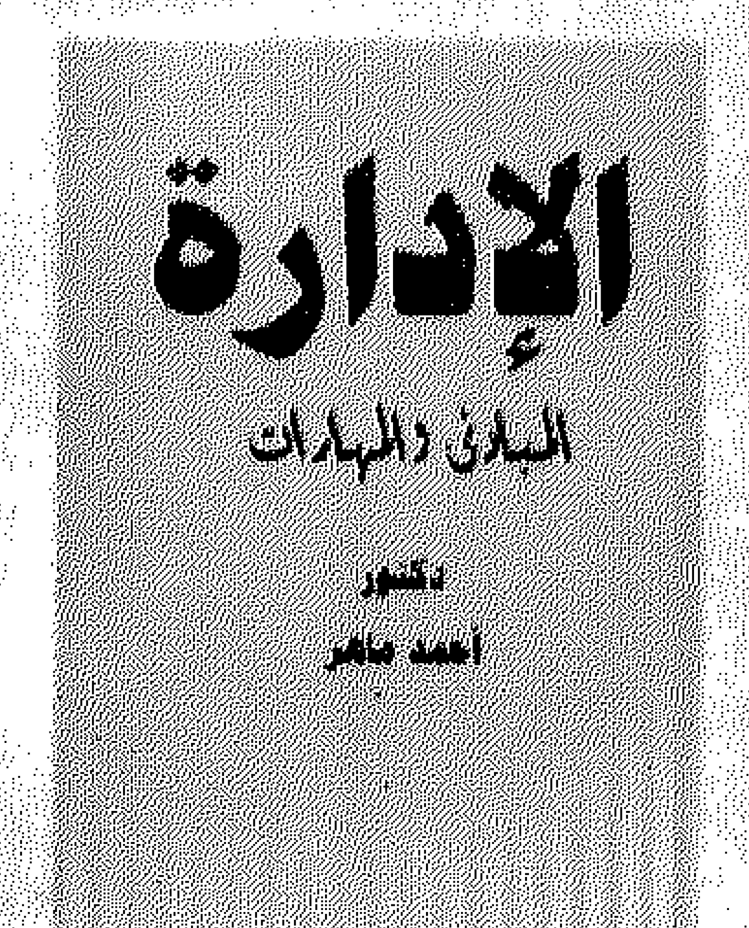





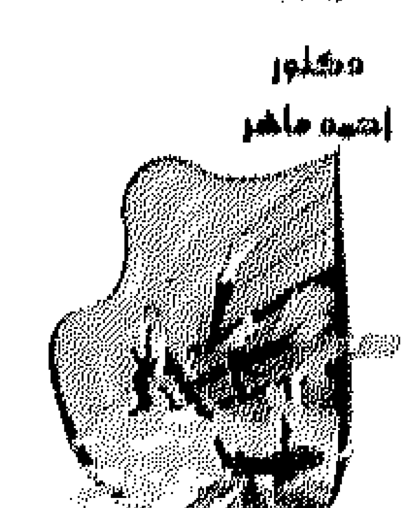




سلسة كتب الإدارة والإدارة الإستراتيجية



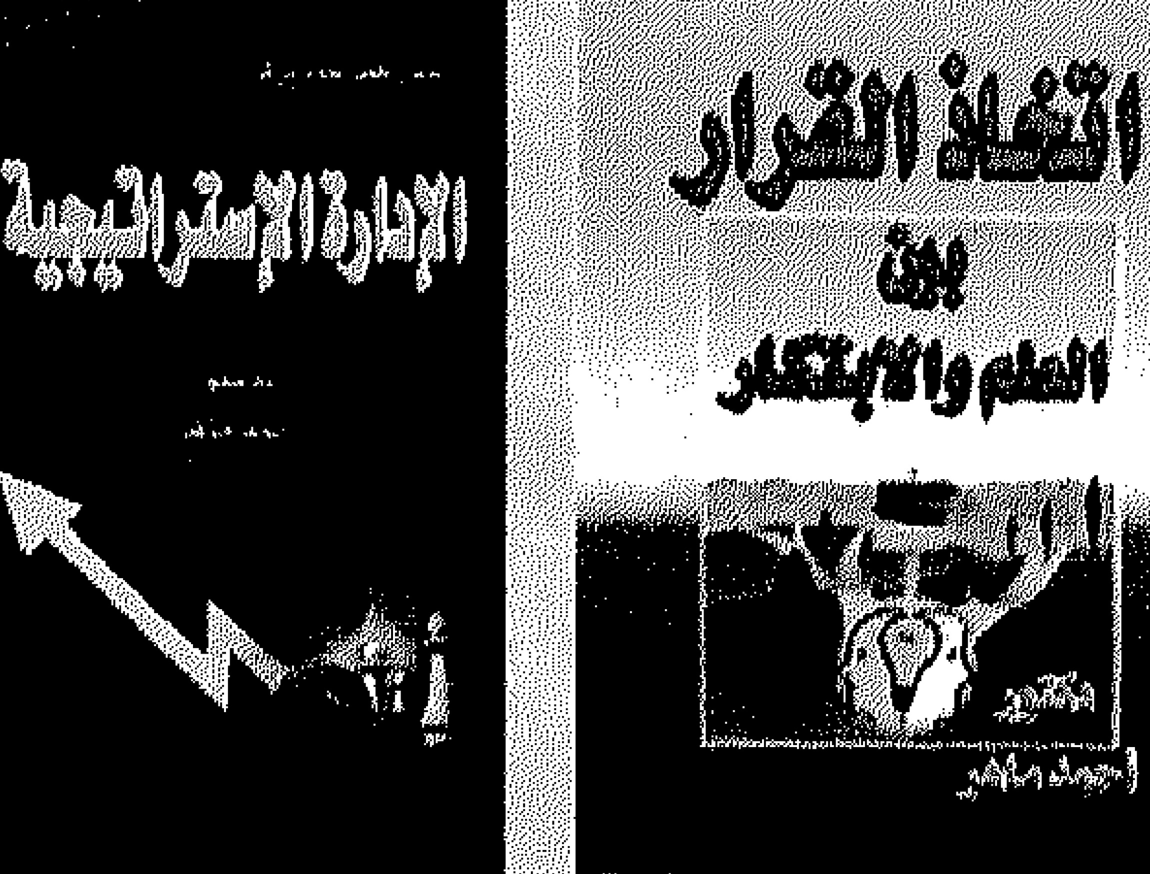








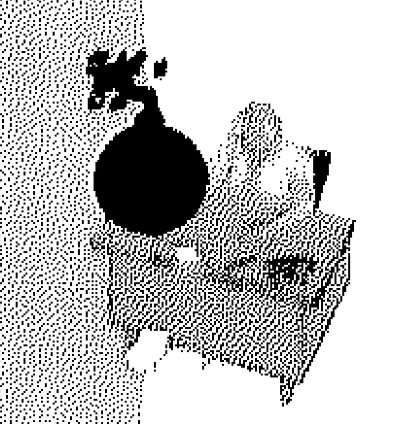






سلسة كتب التدريب

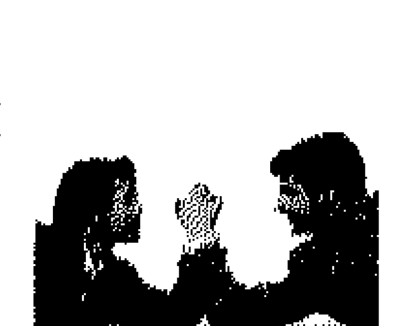


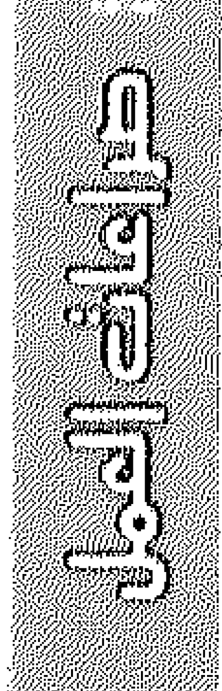


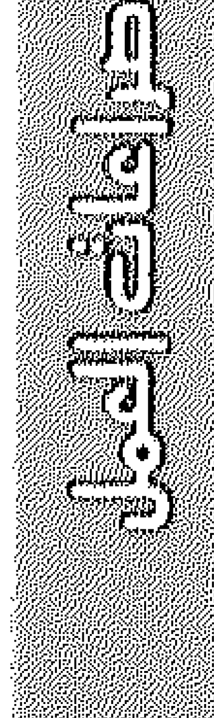




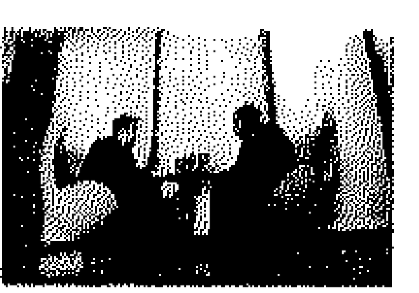










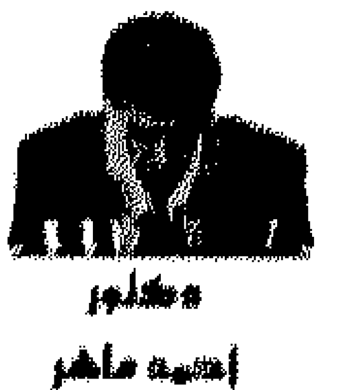














إعادة هيكلة المنظمات

دكتور

أحمد ماهر

2014

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم- تانيس سابقاً

E-mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamaya.net

5907466-5917882

أسم المؤلف : د. أحمد ماهر

أسم الكتاب : إعادة هيكلة المنظمات

الناشر : الدار الجامعية – الإسكندرية

العنوان : 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس : 002035917882 – 002035907466

الموقع الإلكتروني : WWW. Eldarelgamaya.net

البريد الإلكتروني : m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع : 15957

الترقيم الدولى : 1 - 262 - 422 – 977 - 978

رقم الطبعة : الأولى

فريق عمل الكتاب :

التجهيز والإشراف الفنى	:	الدار الجامعية إسكندرية
تصميم الغلاف	:	أميرة أحمد رأفت
النسخ والتجميع	:	جيهان محمد الشاطبى
مراجعة لغوية	:	عصران بكرى العجوانى

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾

صدق الله العظيم

(الرعد 11)

خير الكلام

فى إعادة هيكلة المنظمات

- دوام الحال من المحال.
- تجدد أو تبدد.
- الشئ الثابت الوحيد فى الحياة هو التغيير .

إهداء

إلى زوجتي العزيزة دعد العجان

أهدي هذا الكتاب

مقدمة

هذا كتاب فى تطوير المنظمات، أو التطوير التنظيمى، وهو يمس أحد مداخل التطوير، وهو المدخل الذى يمس إعادة هيكلة الإدارة العليا، أو المدخل الكلى لتطوير المنظمة. وهناك مداخل أخرى لتطوير المنظمات قد تهتم أكثر بالمستويات الإدارية والتنظيمية الأدنى، وبالجوانب التنفيذية التى تمس الأداء اليومى للمهام والأنشطة والوظائف الخاصة بأى منظمة. أما المدخل الحالى للكتاب الذى بين يديك فهو يهتم بالتوجهات الرئيسة والقرارات المصيرية فى عمر وتاريخ المنظمة، وهى من صميم عمل أعلى متخذ للقرار فى المنظمة، أو ربما فى الدولة، وعليه فإن هذا الكتاب يركز على إعادة هيكلة المنظمات على مستوى الإدارة العليا فيها.

يقدم الكتاب الذى بين يديك علم "التطوير التنظيمى" كمدخل للإدارة العليا، ولقادة المنظمات ولطلبة علم الإدارة، وللمستشارين فى المجال، وبأسلوب تبسيط العلوم وتقريبها للقارئ العربى. وبالرغم من الخوض فى عمق نظريات الإدارة المعاصرة، إلا أن الكتاب يقدمها بشكل بسيط ومقروء وعملى وموثق علمياً. وبالإضافة إلى هذا فإن الكتاب يزخر بعشرات من الأشكال والنماذج التوضيحية، وملخص لكل فصل، وأسئلة، وتمارين وحالات، مما يجعله - من الناحية التعليمية - صالحاً للتدريس على مستوى طلبة البكالوريوس والماجستير.

يتوجه المؤلف بشكره لله ﷻ، الذى منّ عليه بالعلم، وشرح صدره لفهم واستيعاب ما صعب من هذا العلم، وأحلل عقدة لسان المؤلف فى الحديث والكتابة عن الموضوع، فلله الشكر من قبل ومن بعد، فأتى الكتاب فى صورة العلم الذى ينفع. ويشكر المؤلف المديرين والمستشارين الذين اتصلوا بشأن تطوير كتابه السابق عن "تطوير المنظمات" فكان ثمرة ذلك الكتاب الذى بين يديك.

الدكتور/ أحمد ماهر

كلية العلوم الإدارية- جامعة الكويت

قسم الإدارة والتسويق

maher@cba.edu.kw

محتويات الكتاب	رقم الصفحة

محتويات الكتاب

رقم الصفحة

الجزء الثانى

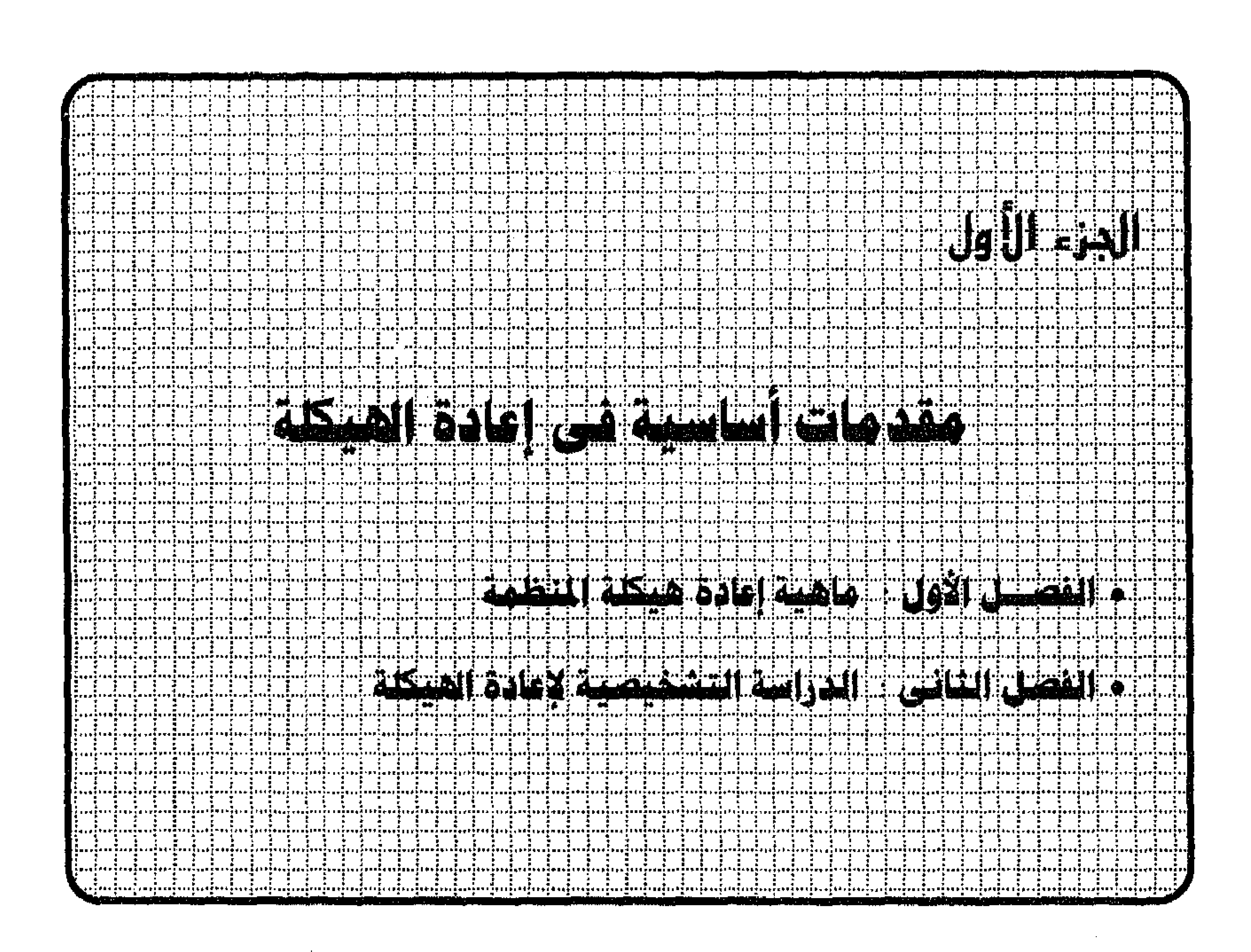
طرق إعادة الهيكلة

محتويات الكتاب

رقم الصفحة

محتويات الكتاب	رقم الصفحة

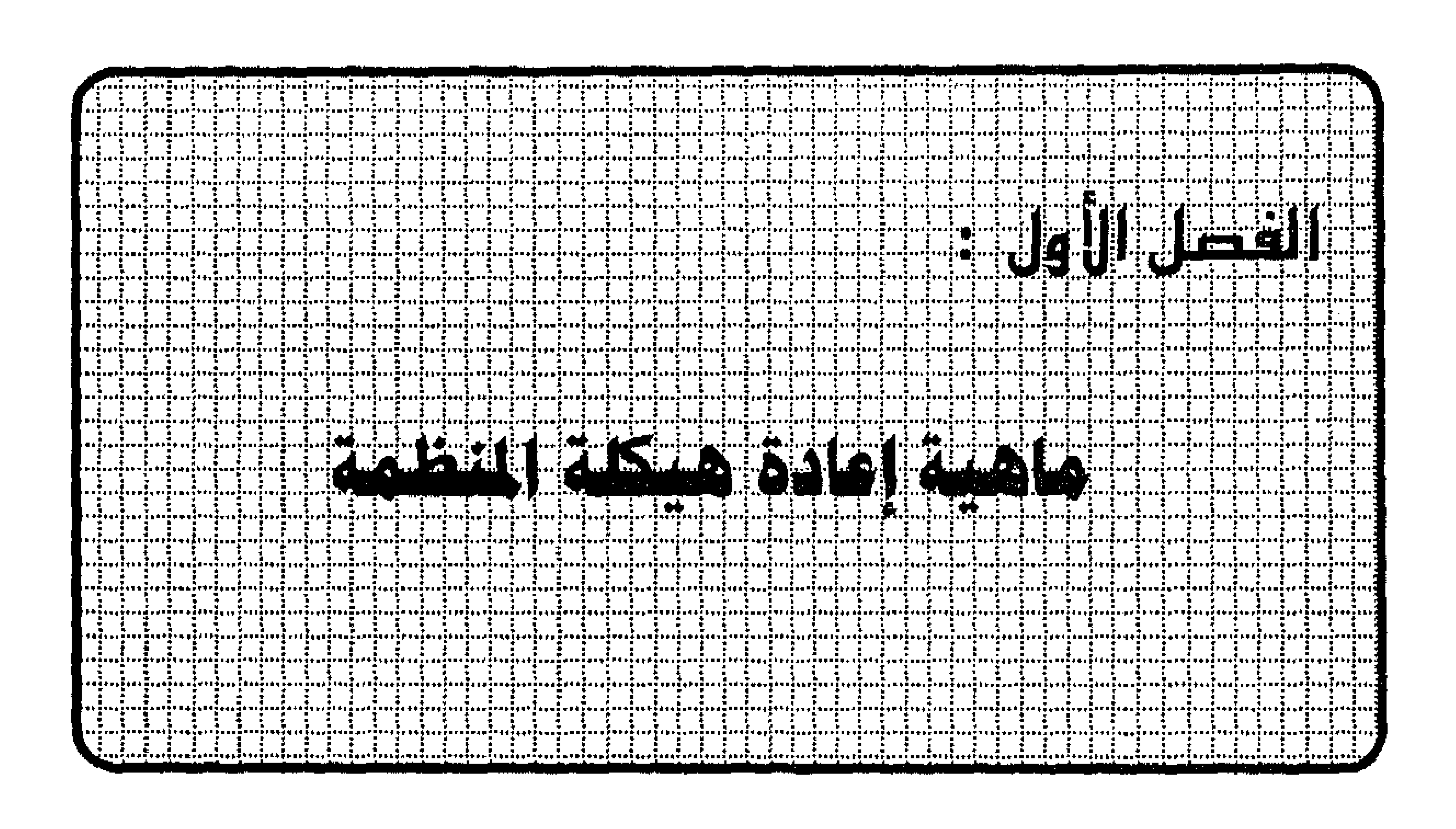
الجزء الثالث



الجزء الأول

مقدمات أساسية فى إعادة الهيكلة

- الفصل الأول : ماهية إعادة هيكلة المنظمة
- الفصل الثانى : الدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة



الفصل الأول :

ماهية إعادة هيكلة المنظمة

الفصل الأول

ماهية إعادة هيكلة المنظمة

مقدمـة

تكبر المنظمات وتحلق عاليا، ويكمن فى هذا الصعود علامات تنبئ بالسقوط؛ حيث تظن المنظمة أن هذا النجاح سيدوم للأبد. وحينما تبدأ سياسات وممارسات المنظمة فى التراكم وتعقيد الأمور، هنا تشيخ الأنظمة. ثم تأتى نذر رياح عاتية من البيئة المحيطة بالمنظمة تعصف بها، فما بين تغير فى توقعات العملاء، ومنافسة مستعرة من المنظمات الأخرى، وتغييرات فى البيئة الاقتصادية والسياسية، هنا تجد المنظمة نفسها فى مهب الريح. هنا تظهر **إعادة هيكلة المنظمات** Organizational Restructuring كوسيلة فعالة للعودة إلى النجاح والكفاءة فى الأداء.

وليست إعادة الهيكلة بأسلوب جزئى يُرتق جزءاً من الثوب المهلهل فى المنظمة، فالترتيق قد يزيد الثوب هلهلة، فالمنظمة قد تحتاج إلى ثوب جديد. فإعادة الهيكلة هى **إعادة النظر فى الشكل الكلى للمنظمة**، وهى ليست تصميم للهيكل التنظيمى، أو إعادة هندسة بعض العمليات التشغيلية فيها، وذلك كما يظن بعض الإداريين.

يبدأ هذا الفصل الافتتاحى بالتعرف على ماهية إعادة الهيكلة، وخصائصها، والمصطلحات المشابهة لها، والأسباب المؤدية لها، والنتائج المرجوة منها، وأشكالها. وينتقل الفصل بعد ذلك إلى علاقة إعادة الهيكلة بنظرية التنظيم والإدارة، ثم يتناول ظاهرة تعثر المنظمات التى تعبر عن الظروف المؤدية لإعادة الهيكلة، وأيضاً من المسئول عن إعادة الهيكلة؟، وأخيراً تنظيم الكتاب (وماذا تجد فيه من موضوعات)؟

وعليه يتكون الفصل الأول من الموضوعات التالية :

- **معنى إعادة الهيكلة.**
- **تعثر المنظمات.**
- **صعود وسقوط المنظمات فى نظرية التنظيم.**

- هل المنظمة بحاجة إلى إعادة هيكلة؟
- من المسئول عن إعادة الهيكلة؟
- ماذا تجد فى هذا الكتاب؟

معنى إعادة الهيكلة

يتناول هذا القسم مجموعة من المقدمات الأساسية فى تعريف إعادة هيكلة المنظمة، وخصائصها، والمصطلحات المشابهة لها، والأسباب المؤدية لها، والنتائج المتوقعة منها، وأشكالها.

تعريف إعادة الهيكلة

يأتى حين على المنظمات تجد نفسها فى ظل أزمات وظروف قاسية، ولا تستطيع بما أوتى لها من أنظمة وممارسات أن تواجهها، وإذا استطاعت المنظمة أن تتبصر بحالها فلن تجد حلاً إلا إعادة الهيكلة.

وإعادة الهيكلة هى عبارة عن : **إعادة النظر بصورة جذرية فى الشكل الكلى للمنظمة وممارساتها**. ويعنى هذا نظرة جديدة وعلوية على شكل المنظمة، ووظائفها، وإدارتها، ووفقاً لخطة طويلة المدى بغرض تحسين أداء المنظمة ماهر، 2007) Champy,1994).

ويحتوى التعريف المطروح على خصائص رئيسية لإعادة هيكلة المنظمة، وهذه الخصائص هى كالآتى :

(1) **إعادة النظر**، ويعنى هذا رفض الشكل الحالى، والبحث عن شكل جديد للمنظمة.

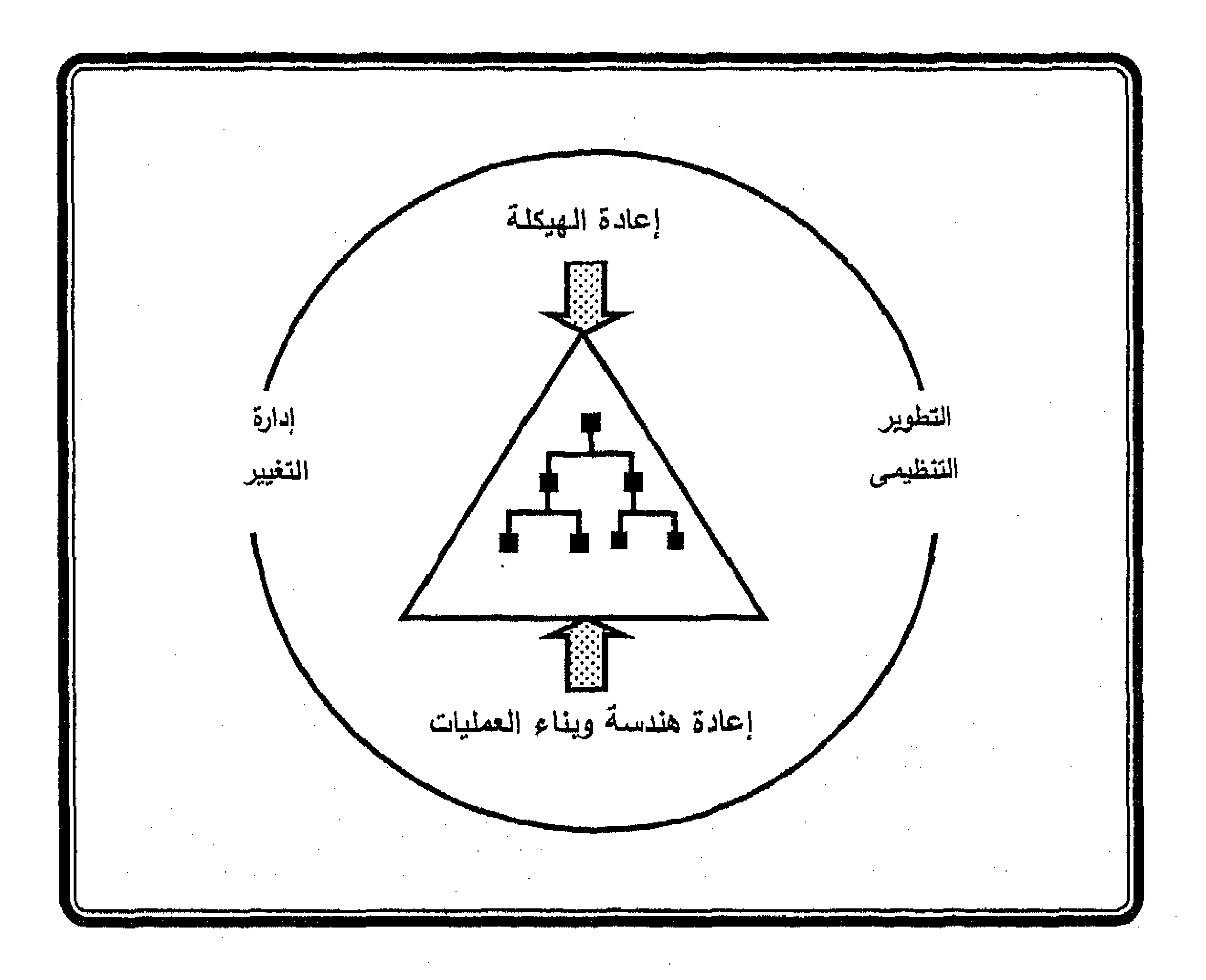
(2) **المستوى الكلى للمنظمة**، ويعنى هذا أن إعادة الهيكلة تأخذ نظرة من أعلى المنظمة لكل المنظمة، وليس نظرة من أسفل لجزء من العمليات التشغيلية للمنظمة.

(3) **تشمل شكل المنظمة ووظائفها وإدارتها**، فمن حيث الشكل يتضمن ذلك رؤية واستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمى وشكل الملكية فيها، وذلك على سبيل المثال. أما وظائفها فيشمل ذلك تغييراً فى شكل الأسواق والمنتجات ورأس المال والموارد البشرية. أما إدارتها فتشمل تغييرات فى طرق التخطيط، والرقابة، وشكل القيادات، والرقابة على الأداء.

(4) **خطة طويلة الأجل**، مما سبق، يتضح أن إعادة الهيكلة لا تتم فى بضعة أيام أو أسابيع، فهى تحتاج إلى سنوات حتى يكتمل النجاح فى الأداء للمنظمة ككل. ويستتبع الأمر ضرورة استخدام علوم الإدارة وتكاملها، مثل التخطيط الاستراتيجى، وإدارة العمليات والإنتاج، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتنظيم، والقيادة، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، والتطوير التنظيمى، وأهمها علم السلوك التنظيمى.

مصطلحات مشابهة لإعادة الهيكلة

يتداخل ويتشابه مفهوم إعادة الهيكلة مع مفاهيم ومصطلحات أخرى. ويهتم هذا القسم بفك التشابك بين هذه المصطلحات، حتى يستطيع من يمارس أو ينوى إعادة الهيكلة أن يتعرف على حدود مصطلح إعادة الهيكلة، وأن يتعرف على دور المصطلحات الأخرى ومساهمتها فى جهود وممارسات إعادة الهيكلة. ويوضح شكل (1 − 1) علاقة مصطلح إعادة الهيكلة بالمصطلحات الأخرى، وسيتبع ذلك شرح لكل مصطلح وعلاقته بإعادة الهيكلة (ماهر، 2007).



شكل (1 - 1) المصطلحات المشابهة لإعادة الهيكلة

(1) **التطوير التنظيمي** Organization Development : هى المظلة الأكبر والأعلى والأشمل من إعادة الهيكلة، فالتطوير التنظيمى هو خطة طويلة الأجل لتطوير وتجديد كل ممارسات المنظمة سواء على المستوى العلوى (أى الإدارة العليا) أو على المستويات الأدنى للمنظمة. وتعتبر إعادة هيكلة المنظمة جزءاً من التطوير يشمل فقط الإدارة العليا للمنظمة. وعليه، فإن التطوير التنظيمى هو الكل إما إعادة الهيكلة فهو الجزء، أى أن إعادة الهيكلة هى جزء من جهود التطوير التنظيمى.

(2) **إدارة التغيير** Change Management : هو الأسلوب الإدارى المتبع فى تنفيذ إعادة الهيكلة أو التطوير التنظيمى. فوضع البرنامج وخطة العمل، والتنفيذ، والتأكد من تحقيق الأهداف هو ما يسمى بإدارة التغيير.

(3) **إعادة هندسة العمليات** Process Reengineering: هي إعادة النظر في طريقة أداء بعض العمليات والمهام التشغيلية وإجراءات العمل، وهي تختلف عن إعادة الهيكلة في المستوى التنظيمي لكليهما، فإعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلي للمنظمة، وشكلها ووظائفها، وإدارتها، بينما تركز إعادة هندسة العمليات على المستويات الدنيا والتنفيذية والتشغيلية للمنظمة. هذا ويطلق على إعادة هندسة العمليات مسميات أخرى مثل إعادة بناء العمليات، والهندرة (وهي كلمة مختلطة بين الهندسة والإدارة).

الأسباب المؤدية لإعادة الهيكلة

إن الحاجة إلى شكل جديد للمنظمة تقتضيه طبيعة التطور الطبيعي للأمور، "**فدوام الحال من المحال**"، وكما يقول أفلاطون: "**الشئ الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير**". فضغوط العمل والمشاكل الداخلية للمنظمة شديدة، والتغيير في البيئة من حولها أشد، فإن لم تتكيف وتتغير كان تبددها ونهايتها أكيدة، وكما يقولون "**تغير أو تبدد**".

ومن المشاكل الداخلية التي قد تعاني منها المنظمة، وتمثل أسباب لإعادة الهيكلة ما يلي (Cummings, 2005; Mohrman et al, 1989; Palmer, 2006).

- ضغوط أصحاب رأس المال لتحقيق أرباح وكفاءة أعلى.
- انخفاض في الإنتاجية.
- كوارث تعاني منها المنظمة (كالحريق).
- انهيار مؤشرات الأداء (مثل المبيعات، والحصة السوقية، وسعر السهم).
- بيروقراطية حادة.
- فساد في الإدارة العليا.
- تسيب العاملين (أداء متدن، وغياب، وتأخير، وإضراب، وتخريب).
- استراتيجيات جديدة للمنظمة (مثل الاندماج أو الخصخصة).
- كبر عمر المنظمة.

وهناك **مشاكل خارجية** فى بيئة المنظمة، قد تمثل أسباباً ملحة فى إعادة الهيكلة كالآتى :

- الأزمات المالية العالمية والمحلية.
- المنافسة شديدة.
- التغيير الواضح فى الأسواق والمستهلكين.
- الرغبة فى النزاهة والشفافية (أى الحوكمة).
- الفساد السياسى والإدارى من قبل المنظمة.
- القوانين تحد من نشاط المنظمة (مثل قوانين الملكية الفكرية، والخصخصة، والضرائب، والرقابة على الشركات).
- التغيير فى تطلعات العمالة (على الأخص العمالة صغيرة السن).
- التغيير فى قيم المجتمع.

النتائج المرغوبة من إعادة الهيكلة

إن النتيجة الرئيسة المرغوبة من إعادة الهيكلة هى تحسين أداء المنظمة، وبشكل ملموس، والذى يظهر فى شكل : انخفاض التكاليف وارتفاع الأرباح أو العوائد الاقتصادية، وزيادة المبيعات، وتحسين خدمة العملاء، وارتفاع فى معدل العائد على الأصول والملكية، وحسن استخدام الموارد، وارتفاع القدرة التنافسية، وتحسن مؤشرات الإنتاجية، وسرعة اتخاذ القرار والمرونة فى الحركة، والارتقاء بالجودة، وتخفيض حجم العمالة، وعمل قطاعات المنظمة بشكل اقتصادى.

وتختلف المنظمات فى تحديدها للنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها، ويرجع ذلك للظروف التى تواجهها المنظمة، ولكن يمكن القول أن النتيجة المرغوبة بصفة عامة هى تحسين أداء المنظمة، أما التفصيلات الخاصة بهذا التحسين فهى ترجع إلى طبيعة وظروف كل منظمة على حده.

أشكال وطرق إعادة الهيكلة

تركز أشكال وطرق إعادة الهيكلة على المستوى الأعلى للمنظمة، وهو ما يميز مصطلح إعادة الهيكلة عن غيره من المصطلحات. هذا وتتعدد أشكال إعادة الهيكلة، وفهم هذه الأشكال يعمق فهم القارئ وفهم من يمارس إعادة الهيكلة للمعنى الحقيقى لها ولحدودها. ويوضح شكل (1 – 2) الطرق والأشكال المختلفة لإعادة الهيكلة. ويتناول الكتاب بالتفصيل هذه الأشكال فى الفصول التالية، إن شاء الله.

أشكال إعادة الهيكلة	أمثـلة تفصيليـة
(1) إعادة هيكلة الإدارة العليا	• التفكير الاستراتيجى للمنظمة ككل. • القضاء على الفساد أى الشفافية والنزاهة والحوكمة. • تغيير القادة. • تفكيك المنظمة لعدة منظمات (مثل تحويل الوزارة إلى هيئات وشركات).
(2) إعادة الهيكلة المالية	• إعادة هيكلة رأس المال (مثل حجم رأس المال، والخصخصة والتأميم). • إعادة هيكلة محفظة الاستثمار. • علاج التعثر المالى. • الاندماج والاستحواذ.
(3) إعادة الهيكلة التنظيمية	• إعادة تصميم الهيكل التنظيمى. • إعادة تصميم هيكل الوظائف. • إعادة تصميم ثقافة المنظمة. • بناء المنظمة التى تتعلم. • بناء المنظمة من خلال الهدم والبناء.
(4) إعادة هيكلة الموارد البشرية	• إعادة هيكلة تركيبة العمالة. • إعادة هيكلة حجم العمالة (مثل تقليل العمالة). • إعادة هيكلة وظائف إدارة الموارد البشرية. • تحسين جودة الحياة الوظيفية.
(4) إعادة هيكلة العمليات التشغيلية	• تحسين التكنولوجيا. • إدارة الجودة الشاملة. • الإدارة بمؤشرات الإنتاجية.

شكل (1- 2) أشكال إعادة الهيكلة

تعثــر المنظمـــات

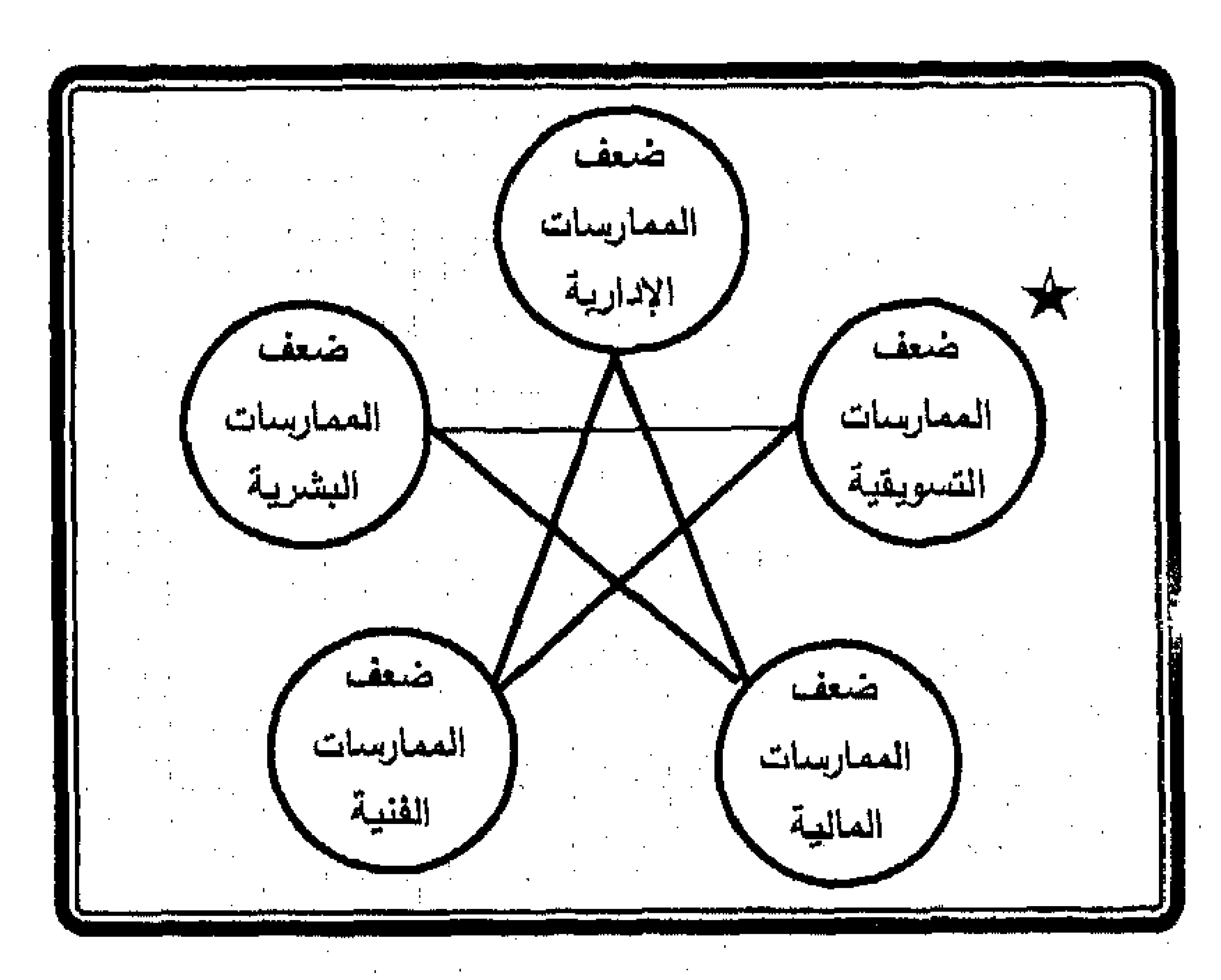
يشير تعثر المنظمات إلى فشلها فى تحقيق أهدافها؛ أى فشلها فى تحقيق أغراضها التى نشأت من أجلها. فعدم قدرة المنظمة على تحقيق أرباح لأصحاب المنظمة، أو عدم خدمة العملاء والمستهلكين بالصورة المطلوبة، أو عدم إرضاء باقى الأطراف ذات العلاقة وذات المصلحة بالمنظمة كلها تمثل مظاهر لفشل وتعثر المنظمات وهنا تحتاج المنظمة إلى جهود إعادة الهيكلة.

أسباب فشل وتعثر المنظمات

هناك أسباب للفشل والتعثر، وهى ترجع إما لعدم كفاءة المنظمة (وهى أسباب داخل المنظمة)، أو أنها ترجع لأسباب خارج سيطرة المنظمة. وفيما يلى شرح لهذه الأسباب (ماهر، 1992).

أولاً : عدم كفاءة المنظمة

تشير عدم كفاءة المنظمة إلى فشلها فى تحقيق النواتج النهائية أو الأهداف المطلوب تحقيقها، كما تشير أيضاً إلى عدم قدرتها على استخدام مواردها بالشكل الفعال. وترجع الأسباب لضعف الممارسات الإدارية والتسويقية والمالية والإنتاجية والبشرية. وفيما يلى شرح لهذه الأسباب، وهو ما يوضحه شكل (1- 3).



شكل (1- 3) أسباب عدم كفاءة المنظمات

(1) ضعف الممارسات الإدارية :

1- انعدام التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمة، والذى يعتمد على تحديد رؤية عملية لما يجب تحقيقه، وعلى تحديد أهداف واضحة، وعلى وضع استراتيجيات ملائمة، وعلى تصميم مجموعة من الخطط التنفيذية لهذه الاستراتيجيات والأهداف.

2- عدم وجود أنظمة معلومات واتصال، وذلك بالقدر الذى يوفر معلومات دائمة ومتكاملة لقادة المنظمة على أوضاع المنظمة داخليا، وما يحيط بها من عوامل بيئية مؤثرة.

3- ضعف أنظمة الرقابة. فكثير من المنظمات لا تعطى اهتماما مناسبا لوضع أنظمة لقياس وتتبع ما يتم تنفيذه، ومقارنة ذلك بما هو مستهدف، وتحديد الانحرافات وأسبابها فى شكل معلومات تتدفق على قادة المنظمة، وعدم قدرة هؤلاء القادة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

(2) ضعف الممارسات التسويقية :

1- عدم وجود خطة تسويقية متكاملة تتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

2- ضعف الدراسات والبحوث التسويقية، وعدم قدرتها على التعرف على طبيعة وحجم السوق، واحتياجات العملاء.

3- عدم استخدام أساليب ملائمة ومتطورة للبيع.

4- عدم القدرة على وضع سياسات تسعيرية تتماشى مع السوق ومع أسعار المنافسين.

5- عدم القدرة على فتح منافذ توزيع تناسب حجم السوق واحتياجات العملاء.

6- ضعف أساليب الترويج وتنشيط المبيعات.

7- ضعف أو تقادم المنتجات بحيث لا تلائم احتياجات وتوقعات العملاء.

(3) **ضعف الممارسات المالية :**

1- عدم استخدام القروض فى الأغراض المخصصة لها، واللجوء أحياناً للاقتراض قصير الأجل لتمويل الأصول والموجودات الثابتة، أو اللجوء للقروض لدفع التزامات نقدية جارية مما قد يؤدى إلى زيادة مديونية المنظمة.

2- الاختلال الناشئ من عدم التوازن بين رأس المال والقروض، وزيادة أعباء خدمة الدين.

3- اختلال التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة، أى عدم مناسبة حجم الإيرادات لحجم المصروفات، وقد يكون سبب ذلك إما قصور فى سياسة التحصيل، أو التوسع غير الملائم فى البيع بالأجل.

4- تآكل حقوق الملكية بسبب ترحيل الخسائر من عام إلى آخر؛ مما يؤدى إلى خلل فى الهيكل التمويلى للمنظمة وربما إلى إفلاسها.

5- ارتفاع أرصدة المخزون وركود المواد المخزنة مما يمثل تعطيل لرأس المال وهدره.

6- عدم استطاعة المنظمة دفع الديون المتراكمة عليها، وربما اقتصارها على سداد فوائد الديون فقط، وربما التوقف تماماً عن الدفع.

(4) **ضعف الممارسات الفنية والإنتاجية :**

1- عدم وجود أنظمة ملائمة لتشغيل الآلات والمعدات بشكل كفء، وما يستتبع ذلك من خطط للصيانة الدورية، والعمرات الشاملة، وقد يؤدى ذلك إلى هدر فى الطاقات الفنية والإنتاجية.

2- عدم مسايرة التطورات التكنولوجية السريعة فى أساليب الإنتاج.

3- استخدام مواد خام وأدوات غير مطابقة للمواصفات والمعايير.

4- تشغيل الآلات بطاقة أقل من طاقتها الاسمية نتيجة لوجود فائض فى المنتج النهائى، أو تشغيل الآلات بطاقة تفوق الطاقة الاسمية لتوفير الخدمة والمنتج النهائى.

(5) **ضعف ممارسات الموارد البشرية :**

1- عدم وجود خطة استراتيجية للموارد البشرية تربط حجم وتركيبة الموارد البشرية بحجم العمل بالمنظمة.

2- عدم وجود خطة للقوى العاملة تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على الأمد الطويل.

3- قصور سياسة التوظيف واختيار العاملين مما يؤدى إلى عدم توفير العمال من النوعية والحجم الملائمين لاحتياجات المنظمة.

4- عدم وجود سياسات وخطط مستقرة لتطوير وتدريب العاملين الفنيين والإداريين.

5- عدم وجود سياسة مستقرة للأجور، والحوافز، ومزايا وخدمات العاملين بالشكل الذى يضمن حقوق العاملين ويثير حماسهم لأداء أفضل.

6- اختلال الهيكل الوظيفى بالمنظمة والذى يشير إلى وجود إما فائض فى الموارد البشرية أو عجز فيها، أو فائض فى وظائف وعجز فى وظائف أخرى.

ثانياً : أسباب خارج سيطرة المنظمة

1- الأزمات المالية والاقتصادية العالمية والمحلية، وعدم قدرة المنظمة على تعديل ممارساتها بما يلائم الظروف الجديدة.

2- ارتفاع أسعار المواد والتجهيزات والخامات، إما لمغالاة الموردين واحتكارهم لها أو لارتفاع تكلفة إنتاجها.

3- منافسة شديدة من قبل المنظمات المماثلة، على الأخص من تلك المنظمات الأعرق والأكبر، أو التى تحصل على دعم حكومى، أو التى تربط نفسها بتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى مماثلة أو متكاملة معها.

4- ضعف الإجراءات الحكومية أو تعقدها (مثل الإفراج الجمركي عما يتم استيراده بواسطة المنظمة، أو تعقيدات حكومية فى دفع ديونها للمنظمة).

5- التدخل الحكومى فى تحديد أسعار منتجات المنظمة مما يؤدى إلى تخفيض هامش الربح وربما تحقيق خسائر.

6- عدم تدخل الحكومة فى حماية المنتجات المحلية من منافسة المنظمات الخارجية، والتى قد تلجأ إلى سياسة الإغراق (أى البيع بأقل من سعر التكلفة كأسلوب للمنافسة الغير شريفة).

7- مطالبة الدائنين (مثل البنوك والموردين) بسداد القروض والديون مرة واحدة، وعدم مراعاتها للظروف التى قد تمر بالمنظمة، مما قد يسبب حالة إعسار مالى للمنظمة.

آثار فشل وتعثر المنظمات

تنعكس آثار فشل وتعثر المنظمة ليس عليها وحدها، بل تنعكس على الأطراف المرتبطة بها، وأيضاً تنعكس على المناخ الاقتصادى والاستثمارى فى الدولة. وفيما يلى الآثار المترتبة على فشل وتعثر المنظمات (ماهر، 1990).

(1) **أثر التعثر على المنظمة نفسها :**

يؤدى التعثر إلى توقف جزئى (أو كلى أحياناً) للطاقات والموارد المتاحة للمنظمة من أصول وموجودات وبشر، الأمر الذى يؤدى إلى اختلال فى تحقيق أهداف المنظمة، وعدم قدرتها على تقديم خدماتها ومنتجاتها فى السوق بالشكل الملائم. كما أن هذا الأمر قد يؤدى إلى تفاقم خسائر المنظمة والتى قد تمتص مواردها، كما يؤدى إلى عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قبل الغير مما يعرضها للمساءلة القانونية. ناهيك عن ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وتسرب أفضل المهارات خارجها.

(2) **أثر التعثر على الأطراف المتعاملة مع المنظمة**

حينما لا تستطيع باقى المنظمات والأطراف المتعاملة مع المنظمة الحصول على أموالها، تتراكم مديونيات الأطراف المتعاملة مع المنظمة لدى بعضها البعض، وتضعف السيولة النقدية لدى كثير من المنظمات. كما أن البنوك التى لا تسترد أموالها من المنظمة المتعثرة (أو المنظمات الفاشلة) يقل قدرتها على إعادة استثمار أموالها فى استثمارات أخرى. وشيئا فشيئا تزيد الديون المشكوك فيها والديون المعدومة فى الاقتصاد المحلى، الأمر الذى يهدد بضعف السوق المالى.

(3) **أثر التعثر على المناخ الاقتصادى والاستثمارى فى الدولة :**

إن تعثر المنظمة فى سداد ما عليها من ديون، يؤثر بالتبعية على ضعف قدرة الأطراف الدائنة على سداد ما عليها أيضا من ديون لدى الغير، وهذا الأمر يؤدى إلى زيادة المنازعات القضائية بين المنظمات، وتقلل السيولة فى المجتمع، وقد تلجأ المنظمات إلى تخفيض حجم أعمالها، ويزيد الاستغناء عن العمالة، وتزيد البطالة والمشاكل الاجتماعية فى المجتمع، ويصبح الاقتصاد طارداً للمستثمرين المحليين والأجانب.

صعود وسقوط المنظمات فى نظرية التنظيم

إن نمو وازدهار المنظمات أمر غير مضمون فى كل الأحوال، فقد تضطر المنظمة للتوقف عن النمو، بل قد تضطر إلى تقليص نشاطها. فهناك جامعات تقلل عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وشركات تغلق، ومصانع تسرح العاملين فيها.

وتقدم نظرية **الفناء التنظيمى** Organizational Decline محاولة جيدة لتفسير سبب سقوط وفناء المنظمات، ومراحل هذا السقوط والفناء. فمعرفة أسباب الفناء تمكن الممارسين من تجنبها للتوصل إلى تحسين الأداء، ولمعرفة كيفية تجنب هذه الأسباب، وهو ما قد يمهد لاستخدام أشكال وطرق إعادة الهيكلة. كما أن التعرف على مراحل الفناء يقدم تشخيصاً جيداً لأمراض المنظمات سعياً إلى العلاج (أو إعادة الهيكلة) .(Daft, 2012)

أسباب الفناء التنظيمى

يشير الفناء التنظيمى إلى تدهور واضح فى أداء المنظمة ومواردها. ويرتبط ذلك بتدهور مماثل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة. ومن أمثلة ذلك انخفاض عدد العملاء (والطلب)، وزيادة حدة المنافسة. وعموما هناك ثلاثة أسباب رئيسة للفناء التنظيمى، هى كالآتى (Daft, 2012):

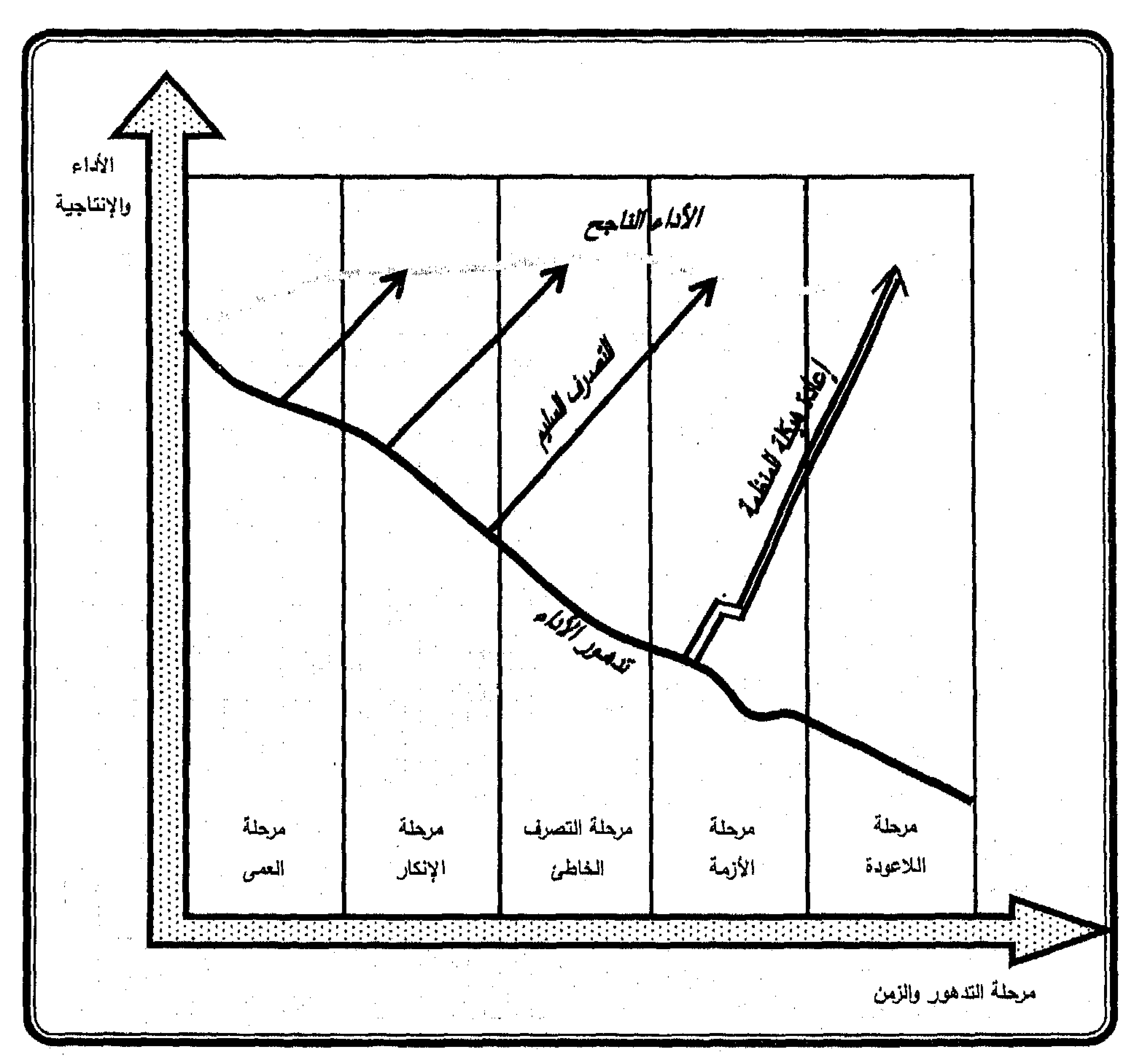
(1) **شيخوخة التنظيم** : حينما تكبر المنظمة فى عمرها، وبعد سنوات من العمل الناجح، وصعود المنظمة إلى أعلى، تشيخ الأنظمة وتتراكم وتصبح فى شكل معقد، كما تصبح المنظمة غير متوافقة مع البيئة من حولها. بل إن بعض المنظمات تعيش على ماضيها الناجح، "وتبكى على اللبن المسكوب"، ومن ملامح هذه الشيخوخة زيادة عدد العاملين، وتعقد الإجراءات وعدم مرونتها، وافتقاد الاتصالات الفعالة، وضعف الاتصالات، وعمل الوحدات فى جزر منعزلة.

(2) **هشاشة المنظمة** : حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم وصغيرة العمر قد تتسم بعدم القدرة على النمو فى البيئة التى تعمل بها، وعدم القدرة على التعامل مع التغير فى أذواق العملاء، وعدم وجود استراتيجية ملائمة لمواجهة البيئة. وتحتاج مثل هذه المنظمات إلى إعادة تعريف ودراسة البيئة الجديدة التى ستدخل فيها.

(3) **البيئة المعادية والمنافسة الشديدة** : حينما تكون البيئة غير قادرة على دعم المنظمة بمنحها ما ترغبه من موارد مادية وقانونية واقتصادية تصبح البيئة معادية، على الأخص بما قد تفرضه من ضرائب. كما أن المنافسة المستعرة مع شركات أقوى قادرة على خفض تكاليفها وخفض أسعار بيعها تمثل سبباً كبيراً لضعف الشركات الأصغر حجماً والأحدث عمراً وربما خروجها من الأسواق. كما أن المنافسة فى سوق عالمى قد يؤدى إلى أن المنظمات الأقوى فى الاقتصاديات الأقوى قد تقوم باتباع سياسات الإغراق لمنتجاتها فى الأسواق الضعيفة، فلا تستطيع الشركات المحلية المنافسة ما لم تتدخل الدولة بحمايتها.

مراحل فناء المنظمات

تقدم نظرية الفناء التنظيمى نموذجاً يشرح مراحل الفناء التنظيمى، وأنه فى كل مرحلة إن لم تستطع المنظمة إدارة الصعاب والعقبات فإنها تنزلق إلى مرحلة الفناء التالية والأصعب فى السيطرة. وأن قدرة المنظمة على أن تدرس نفسها وتشخص مشاكلها وأن تتخذ القرارات الملائمة لتصحيح مسارها هى التى تستطيع انتشالها من عثرتها، وهى التى تحسن من الأداء الكلى لها. وفيما يلى خمس مراحل للفناء التنظيمى، (Daft, 2012)، ويظهر ذلك فى شكل (1-4).



شكل (1 - 4) مراحل الفناء التنظيمى

المرحلة الأولى : مرحلة العمى Blinded Stage

تواجه المنظمة فى هذه المرحلة بعض المشاكل الداخلية والخارجية، والتى تحتاج إلى الانتباه. فعلى سبيل المثال قد يكون لدى المنظمة فائض كبير من العاملين، وتعقد فى الإجراءات، وعدم الانتباه إلى العملاء. وفى هذه المرحلة لا يرى قادة المنظمة إشارات الإنذار بوجود مشاكل وأن هناك ثمة خطب. ويحتاج الأمر هنا إلى أنظمة إدارية جيدة تقدم معلومات سليمة وفى الوقت المناسب للقادة؛ وذلك للخروج من محنها ومشاكلها وتحسين أداء المنظمة (ويظهر ذلك فى الخطوط المنقطة فى شكل 1 – 4).

المرحلة الثانية : مرحلة الإنكار Inaction Stage

تواجه المنظمة وقادتها التدهور فى مؤشرات الأداء بالإنكار وعدم التصرف، بل أن القادة قد يحاولون إقناع الآخرين أنه " ليس فى الإمكان أحسن مما كان". وأنه فى حالة قيام القادة بالتصرف فهو بمثابة عدم التصرف، لأنهم ببعض من الحيل المحاسبية يمكن تجميل الوضع الراهن. ويحتاج الأمر هنا إلى قائد يعترف بالوضع السيئ وألا ينكره، وعليه أن يسعى إلى طرق إبداعية فى اتخاذ القرار والمشاركة، وهنا يمكن انطلاق المنظمة من وضعها المتأزم إلى تحسين الأداء.

المرحلة الثالثة : مرحلة التصرف الخاطئ Faulty Action Stage

تظهر مشاكل المنظمة بشكل واضح ولا يمكن إنكاره، فمؤشرات الأداء تشير إلى تدهور وفشل تنظيمى. ويضطر قادة المنظمة حيال هذا التدهور إلى التصرف، وسوء التصرف، هنا يزيد الطين بلة وهو ما تعبر عنه هذه المرحلة. ومن التصرفات التى يمكن اتخاذها تقليل وتقليص حجم الأعمال فى المنظمة، أو تقليل عدد العاملين، أو تحسين المبيعات، فإذا كان تصرف قادة المنظمة خاطئاً أدى الأمر إلى مزيد من التدهور، لكن فى الظروف الجيدة يمكن حينما يكون التصرف ملائماً تحسين أداء المنظمة.

المرحلة الرابعة : مرحلة الأزمة Crisis Stage

تشير هذه المرحلة إلى استمرار عدم قدرة المنظمة على التعامل الكفء مع التدهور فى الأداء. وفى هذه المرحلة يسود التضارب والتشتت والغضب، كما يتفسخ ويتحلل النسيج الاجتماعى للمنظمة. وتتميز مرحلة الأزمة بالشلل فى الأداء وعدم القدرة على التصرف. وتحتاج المنظمة هنا إلى إعادة الهيكلة حيث يجب إجراء تغييرات فى قادة المنظمة، وفى إعادة النظر فى رؤيتها واستراتيجياتها، وإعادة النظر فى الهياكل التنظيمية وفى شكل الثقافة التنظيمية، وفى حجم الموارد البشرية.

المرحلة الخامسة : مرحلة اللا حل Dissolution Stage

يؤدى عدم التصرف السليم فى المرحلة السابقة (أى مرحلة الأزمة) إلى تحلل وانهيار المنظمة، كما يؤدى إلى فقدان سمعتها وفقدان مقوماتها من أصول وأسواق ومديرين والأهم فقدان الموارد البشرية. وهذه هى مرحلة اللا عودة، وليس هناك حل يمكنه أن يرفع من الأداء ويحسنه. والاستراتيجية الوحيدة هنا هى إنهاء حياة المنظمة من خلال بيع أصولها وإعلان إفلاسها.

وكما ترى، - عزيزى القارئ- ، تواجه المنظمات مشاكل كثيرة عبر حياتها، وأن على قادة المنظمة أن يكونوا على وعى بنقاط ضعف المنظمة والتهديدات المحيطة بها، مما يعطى الفرصة لهؤلاء القادة من التعامل معها بغرض عدم استفحالها، وبغرض تحسين أداء المنظمة، والقادة الناجحون يستطيعون تحديد وضع المنظمة فى البيئة الخارجية التى تعمل بها، وتحديد شكل إعادة الهيكلة الملائمة للتغييرات فى هذه البيئة. وفى كل مراحل الفناء والتدهور التنظيمى (ما عدا المرحلة الخامسة والأخيرة) هناك إمكانيات كثيرة لإعادة الهيكلة ولتحسين أداء المنظمة بشكل جذرى. **وبالتالى فالتعرف على نظرية الفناء التنظيمى يعطى قادة المنظمة فهماً دقيقاً لأسباب الفناء والتدهور ومراحله، كما يعطى قدرة عالية لهم على التنبؤ بما قد يحدث من تدهور فى المراحل المختلفة للمنظمة، وأخيراً يعطى قوة للمديرين والقادة على توجيه منظماتهم وإعادة هيكلتها.**

هل المنظمة بحاجة إلى إعادة هيكلة ؟

تقدم السطور التالية مقياسا لتحديد درجة حاجة المنظمة إلى إعادة الهيكلة. والمطلوب منك باعتبارك مديرا فى منظمتك أن تحدد الإجابة الملائمة فى كل بند من بنود المقياس التالى، وبكل صراحة وموضوعية. تضع علامة (✓) فى الخانة التى ترى أنها مناسبة فى منظمتك.

العناصر والبنود	ممتاز (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)	ضعيف جدا (صفر)
الفكر الاستراتيجى والتخطيط					
1- لدى المنظمة رسالة واضحة وملائمة.					
2- لدى المنظمة رؤية وأهداف محددة تود تحقيقها.					
3- لدى المنظمة استراتيجيات مرتبطة برسالتها ورؤيتها.					
4- لدى المنظمة خطط للتسويق والعمليات والتمويل لتحقيق الاستراتيجية.					
5- لدى الإدارات والأقسام خطط سنوية متقدمة.					
القيـــــادة					
1- القيادة فى الإدارة العليا على مستوى عال من الكفاءة.					
2- القيادة فى مستوى الإدارات والأقسام ذات كفاءة عالية.					
3- قادة المنظمة قادرة على شحن السلوك والتفكير تجاه أهداف المنظمة.					
4- قادة المنظمة قادرة على ربط العاملين فى جماعات منتجة.					
5- قادة المنظمة قادرة على التواصل مع العاملين.					
الهياكل والأنظمة					
1- لدى المنظمة هياكل تنظيمية سليمة تعبر عن استراتيجياتها وأهدافها.					
2- لدى المنظمة نظم عمل جيدة فى مجال التسويق والعمليات والتمويل.					
3- لدى المنظمة نظم متابعة ورقابة جيدة.					
4- لدى المنظمة تكنولوجيا معلومات متقدمة وملائمة.					
5- لدى المنظمة جماعات عمل مترابطة.					
الموارد البشــرية					
1- لدى المنظمة قدرة عالية على اختيار أفضل الموارد البشرية.					
2- لدى المنظمة أنظمة راقية لتدريب وتطوير العاملين.					
3- لدى المنظمة أنظمة حوافز وخدمات عاملين مرضية.					
4- لدى المنظمة سياسات عادلة لتقييم الأداء.					
5- لدى المنظمة مناخ عمل طيب وعلاقات جيدة مع العاملين.					
الاستعداد للتغيير والتطوير					
1- المنظمة مرت بتجارب ناجحة للتطوير والتغيير.					
2- لدى العاملين القدرة على الإبداع والتغيير.					
3- لدى العاملين الرغبة فى تقبل التغيير والأنظمة الجديدة.					
4- المنظمة مستعدة للإنفاق على جهود التطوير.					
5- لدى المنظمة مديرون يشجعون التطوير والتغيير.					

شكل (1 – 5) مقياس درجة حاجة المنظمة لإعادة الهيكلة

تفسير النتائج

اجمع الدرجات فى البنود التى وضعت أمامها علامة (✓) وذلك وفقا للعناصر التالية.

العناصر	المجموع
الفكر الاستراتيجى والتخطيط.	
القيادة.	
الهياكل والأنظمة.	
الموارد البشرية.	
الاستعداد للتطوير والتغيير.	
المجموع الكلى (من 100)	

كل عنصر ذو مجموع من 20 درجة، أما مجموع العناصر فهو من 100 درجة. وتفسير النتيجة الإجمالية يشير إلى الآتى :

- إذا حصلت المنظمة على 80 درجة فأعلى فهى منظمة رائدة ولا تحتاج إلى إعادة هيكلة.
- إذا حصلت المنظمة بين 60 – 79 درجة فهى فى وضع ملائم نسبياً، وعليها أن تفكر فى تطوير بعض أنظمتها.
- إذا حصلت المنظمة بين 40 – 59 درجة فهى تحتاج إلى إعادة هيكلة.
- إذا حصلت المنظمة على أقل من 40 درجة فهى متردية وتحتاج إلى إعادة بناء شامل.

لاحظ أنه يمكنك أن تقوم بالتحليل نفسه على مستوى كل عنصر فكلما قربت الدرجة من 20 فالعنصر ممتاز، وإذا كانت الدرجة أقل من 7 فالعنصر سيئ ومترد فى وضعه ويحتاج إلى إعادة هيكلة.

من المسئول عن إعادة الهيكلة ؟

تواجه المنظمات الساعية إلى إعادة الهيكلة مشكلة الإجابة على السؤال: **من يقوم بإعادة الهيكلة؟** وهناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة نفسها بذلك، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير. وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق. ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في الوقت نفسه، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في إعادة الهيكلة، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في ذلك.

يتناول هذا القسم من له سلطة إعادة الهيكلة داخل المنظمة، وهل تستأثر الإدارة العليا بها وحدها ؟ أو أن هناك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية ؟ أو هل سيتم تفويض الأمر لمستوى أدنى؟ ثم ينتقل الفصل بعد ذلك إلى دور المستشارين الخارجيين لكي يتم توضيح مزاياهم وعيوبهم، وخطوات عمل المستشار الخارجي، وكيف يتم اختيارهم. وأخيراً يتعرض القسم لأطراف أخرى مؤثرة في التطوير التنظيمي.

أولاً : من له سلطة داخل المنظمة ؟

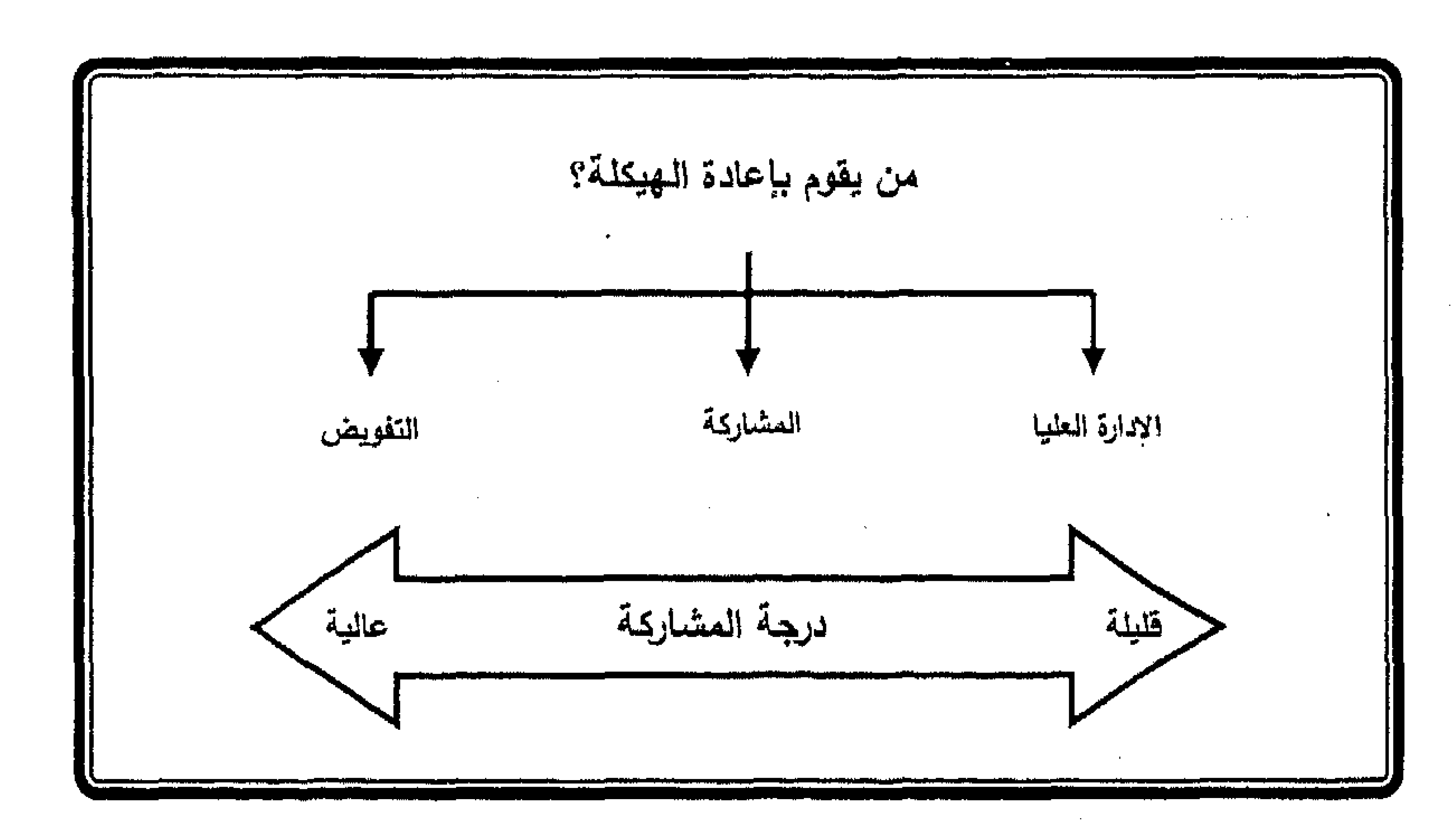
تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة إعادة الهيكلة، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد (Lichtenstein, 2000).

1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة إعادة الهيكلة.

2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية.

3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

ويوضح شكل (1 — 6) العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، ويجد القارئ أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات إعادة الهيكلة.



شكل (1 – 6) من يقوم بالتغيير التنظيمي؟

(1) الإدارة العليـــــا:

ويـستأثر هنـا المـديرون في الإدارة العليـا بمعظـم أو كـل الـسلطات الخاصـة بإعـادة الهيكلة، فهـم الـذين يخططـون، ويـصدرون كـل القـرارات المتعلقـة بـذلك، ويقـوم هـؤلاء المـديرون بـالتعـرف علـى المـشاكل إمـا بالاعتمـاد علـى خـبراتهم الذاتيـة أو الاسترشـاد بالمعلومات والتقارير التي ترد مـن مرؤوسيهم. ويـتم ذلـك مـن خـلال مرسـوم أو قـرار إداري. ويعد هذا اتصالاً ذا اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المـدير التغـيير الذي سيحدث، ويحـدد دور المرؤوسـين في اتبـاع مثـل هـذا التغـيير. وقـد يـصحب القـرار المنفـرد تفـسيراً بظـروف إعـادة الهيكلـة والمزايـا والحـوافز أو الإجـراءات الـتي تقـع علـى المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار.

(2) المشـــــاركة Participation:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية إعـادة الهيكلة. ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمـستويات التنظيميـة ذات كفـاءة وأهليــة للمـشاركة، وأنهـا ذات تـأثير قـوي علـى مـصير المنظمـة بالقـدر الـذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون مـن الأفـضل وجـود تفاعـل بـين المستويات التنـظيـمية المختلفة.

(3) التفويض Delegation :

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديدٍ للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

أي الطرق السابقة أفضل؟

لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة (الإدارة العليا أو المشاركة أو التفويض)، على اعتبارات كثيرة، كما أننا يمكن أن نحكم على فاعلية الطريقة المستخدمة باستخدام الاعتبارات نفسها أو المعايير. وهذه المعايير هي:

1- رضا العاملين المتأثرين بإعادة الهيكلة.
2- سرعة إعادة الهيكلة والتغيير.
3- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
4- مقاومة التغيير.
5- الالتزام بالتغيير.
6- التجديد والإبداع المستمر.

ويقدم شكل (1—7) اختصاراً سريعاً للعلاقة بين طرق التغيير المستخدمة وبين فعاليتها باستخدام المعايير السابقة. ويوضح الشكل أن إعادة الهيكلة التي تنفرد بها الإدارة العليا لها مزاياها وعيوبها، فهي قد تؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنها فعالة من حيث السرعة في التغيير وإحداث نتائج مباشرة، وأنها غير فعالة نسبياً في المدى الطويل، وقد تؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزام من قبلهم به، كما أنها تؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم.

وتتشابه الفاعلية العامة لطريقة إعادة الهيكلة بواسطة الإدارة العليا مع الفاعلية العامة لطريقة التفويض، إلا من بعض الاختلافات البسيطة، ويبدو أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي ذلك إلى رضا العاملين المشاركين، وإلى نتائج قوية (على الأخص في الزمن الطويل)، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عال، وإلى إبداع عال من قبل المشاركين في التغيير. والشيء الوحيد المفتقد في أسلوب المشاركة هو السرعة، حيث تؤدي المشاركة إلى استهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى البطء وعدم السرعة في التغيير والنتائج المباشرة.

معيار التقييم / من يقوم بها	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض مرتفع
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

شكل (1 –7) فعالية طرق إعادة الهيكلة المختلفة

ثانياً : الاستشاريون من خارج المنظمة

تعتمد كثير من محاولات إعادة الهيكلة على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين).

ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية إعادة الهيكلة وذلك بحسب الفلسفة، أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي.

لماذا المستشارون الخارجيون؟[2]

ترغب كثيرٌ من المنظمات وتلجأ إلى المستشارين الخارجيين لعدة أسباب ومزايا أهمها ما يلي (Kanter, 1983; Neilen, 1983):

1- المستشار يقدم **المعرفة والمهارة** بشكل محدد وواضح، ودون أي محاولة، فهو يعرف طريقه وعمله مما يجعل العملية الاستشارية فعالة.

2- يقدم المستشار **خدمة احترافية مكثفة**، ويؤدي ذلك غالباً إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أن تقوم بها داخل المنظمة.

3- المستشار **محايد** في طبعه، وهو لا يتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة، وحين يكتشف الأخطاء يعلنها بوضوح، بينما المدير الداخلي ربما يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزاً في إعلانه للمشكلة.

4- المستشار **ينظر للمشكلة من خارجها**؛ لأن من بداخل المشكلة كالمديرين والعاملين لا يرون المشكلة لأنهم بداخلها، ومن بداخل الصورة لا يرى نفسه.

5- المستشار يقدم رأيه بشكل **قوي ويبرر قرارات الإدارة**، ويعطي هذه القرارات المصداقية، وذلك لأن كثيراً من المديرين لا يدرون صدق قراراتهم ما لم يقم مستشار خارجي بتوضيح أساسها العلمي.

6- المستشار يقدم **التدريب للمديرين** في كيفية العمل بالاستشارة، وحل المشاكل، وطريقة تنفيذها، وأساليب متابعتها.

7- المستشار يقدم **معلومات حديثة في مجال أساليب وطرق الإدارة**، بينما المديرون الداخليون، غالباً، ما يكون غائباً عن هذه الطرق والأساليب الحديثة.

8- **العائد من الاستشارة يفوق تكلفتها**، وذلك لكل الأسباب السابقة.

عيوب المستشار الخارجي

بجانب المزايا السابقة للمستشار الخارجي هناك عيوب وعقبات قد تقف في طريق المنظمة عند استخدامها للمستشارين، وأهم هذه العيوب ما يلي:

1- اللجوء إلى مستشار خارجي يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، والإدارة قد تنظر إلى المستشار بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها.

2- اللجوء إلى مستشار خارجي يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وبعض المنظمات لا تلجأ إلى المستشار الخارجي حتى يقوم المديرون بتنمية أنفسهم بأنفسهم.

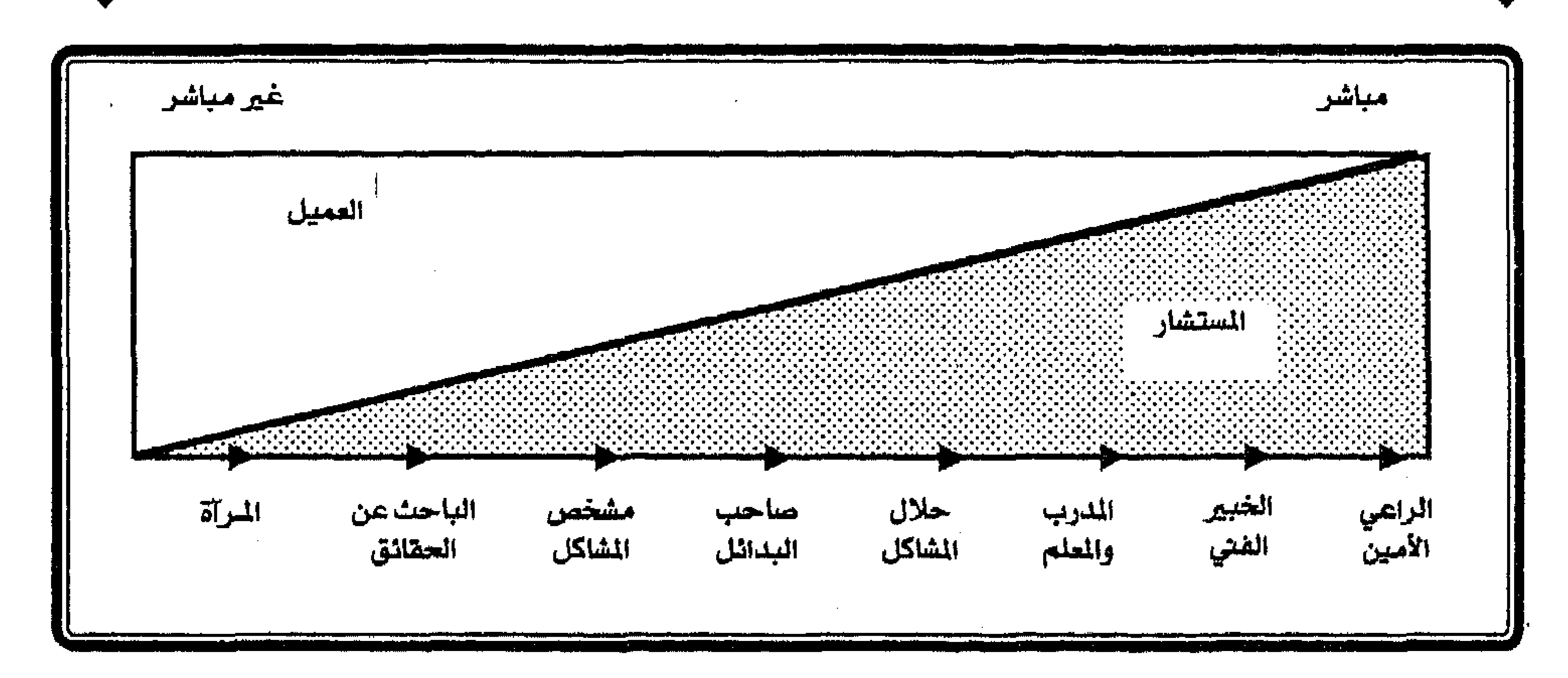
3- اللجوء إلى مستشار خارجي يعني أنهم سيفقدون السيطرة على أعمالهم؛ وذلك لأن هناك طرفاً خارجياً يطلب منهم معلومات وربما يأمرهم بأشياء كثيرة.

4- زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع، والذي قد يشير إلى علاقات، ووظائف، أو أنظمة، وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

5- المستشار الخاجي قد يفشي أسرار المنظمة.

تحديد دور المستشار

قبل التعاقد مع المستشار، على المنظمة أن تحدد دوره بشيء من الدقة والتفاصيل. ويوضح الشكل (1 – 8) التالي الأدوار المختلفة، والتي تعبر عن مدى تدخل المستشار في حياة المنظمة (Palmer et al, 2006).



شكل (1 – 8) أدوار المستشار

1- **المرآة:** يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل على هذه الأسئلة لكي يعرف نفسه.

2- **الباحث عن الحقائق:** يقوم المستشار بجمع معلومات وإثارة تساؤلات ويبحث عن مزيد من المعلومات باستخدام المقابلات والاستقصاءات ودراسة الأنظمة والإجراءات في المنظمة.

3- **مشخص المشاكل:** يقدم المستشار تعريفاً دقيقاً للمشاكل وأبعادها إيماناً بالقول (إن عرف السبب بطل العجب).

4- **صاحب البدائل:** يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها، والنتائج المرجوة منها، والموارد المطلوبة في كل منها.

5- **حلال المشاكل:** يختار المستشار البديل المناسب للمنظمة وللمشكلة، ويبرر ذلك من خلال مزاياه، ويوضح جوانب الحل.

6- **المدرب والمعلم:** يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديريها كيفية الاستفادة من التجربة، وكيفية النظر إلى أخطائهم في المستقبل.

7- **الخبير الفني:** يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ إعادة الهيكلة، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

8- **الراعي الأمين:** يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة، ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصوراته وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولاً.

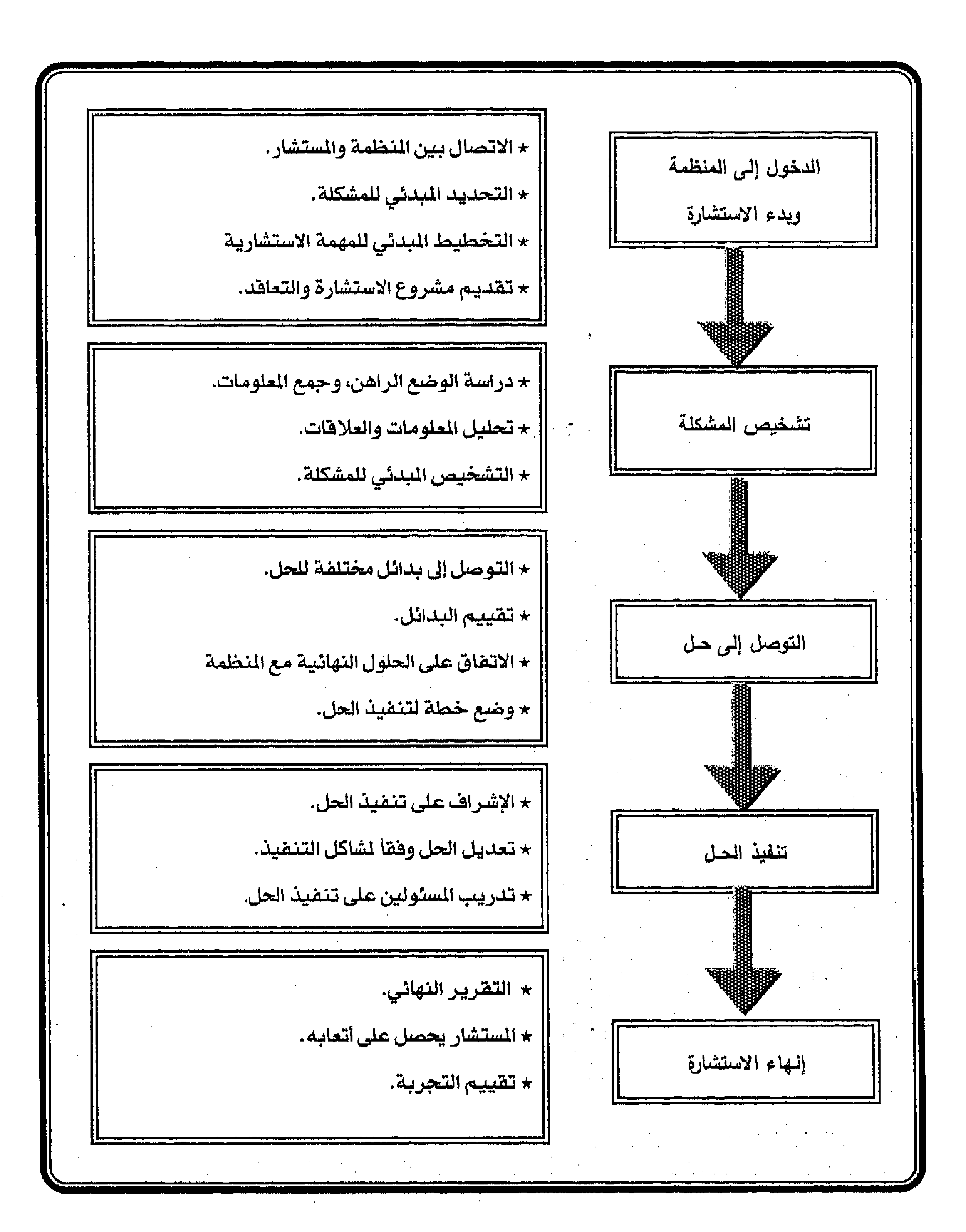
خطوات الاستشارة

تمر الاستشارة بعدة خطوات، ويتعدد دور ووظيفة المستشار الخارجي حسب طبيعة الخطوة. ويوضح شكل (1 – 9) هذه الخطوات الأساسية وما يتبعها من وظائف للمستشار (Lippitt and Lippitt, 1986; Beer and Nohria, 2000; Weatley et al, 2003)

1- **البدء في الاستشارة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإطلاق فكرة إعادة الهيكلة وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن الموضوع.

2- **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، وماهية البيانات المطلوبة، وكيفية اشتراك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيفية تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيفية تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها. ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أو بإعادة تصميم الوظائف؟ أو باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟ أو ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟



شكل (1- 9) خطوات الاستشارة

4- **تقييم ومتابعة التطوير:** ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في طرق إعادة الهيكلة المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح، وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية، وسلوك العاملين، والغياب، والإصابات، وترك الخدمة، وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

5- **إنهاء الاستشارة:** يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة، ويخرج المستشار من المنظمة بسلام ويحصل على أتعابه.

كيف تختار المستشار؟

تحتاج إعادة الهيكلة إلى مساعدة خارجية من أحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال، سواء أكان ذلك فرداً أم مكتباً استشارياً، والروشتة التالية التي تظهر في شكل (1-10) توضح لك كيف يمكن أن تختار هذا المستشار؟ (Eisen et al, 1995; Sulivan and Quad, 1995)

كيف تختار مستشار إعادة الهيكلة ؟

1- تأكد أنه ذو خلفية واسعة في العلوم السلوكية.
2- تأكد أن له خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة.
3- تأكد أن له خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب.
4- تأكد أن له خبرة بتنمية الأفراد والجماعات والمنظمات.
5- تأكد أن له معرفة بكيفية تصميم برامج إعادة الهيكلة.
6- تأكد أن له معرفة بالنظريات والمدارس العلمية في مجالات الإدارة والتنظيم.
7- تأكد أن له معرفة بتكوين الشخصية الإنسانية والقيم والاتجاهات والميول.
8- تأكد من مهاراته في الاتصال: الاستماع والإقناع وكتابة التقارير والرسائل.
9- تأكد من مهاراته في التعليم والتدريب، وسمعته في إقناع المديرين.
10- تأكد من مهارته الاستشارية، (مثلاً اقرأ تقريراً استشارياً له).
11- تأكد من مهارته في بناء علاقات حسنة مليئة بالثقة والود.
12- تأكد من مهارته في العمل مع جماعات، وقيادة الحوار فيها، وإقناع الجماعة، وحل أي صراع بها.
13- تأكد من مهارته في بناء الأنظمة، واستخدام أدوات إعادة الهيكلة، (ويمكن ذلك بفحص أعماله السابقة).
14- تأكد من مهارته في البحث العلمي على الأخص ما يمس منها تصميم قوائم الأسئلة، وفحص البيانات وتحليلها.
15- تأكد من مهارته في تشخيص المشاكل وحلها.
16- تأكد من مرونته عند وجود خلافات شخصية.
17- تأكد من سمعته المهنية، وأنه شخص أو مكتب له مهارات وتقاليد وقيم وسمعة عالية.
18- تأكد من أنه ناجح، وواثق من نفسه، وشجاع.
19- تأكد من أنه ذكي ومتفتح ذهنياً.
20- تأكد أن له عقلية منتجة، وموجهة ناحية الفعل وليس القول.

شكل (1 –10) كيف تختار المستشار؟

أطراف أخرى مؤثرة في إعادة الهيكلة

يتدخل في بعض الأحيان أطراف أخرى في إثارة أهمية إعادة الهيكلة أو تحريك عجلته للأمام. ومن هذه الأطراف تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات. كما يجوز للوزارات والوزراء المشرفين على منظمات خدمية أو إنتاجية في مجالات مثل الزراعة والصناعة والتجارة والكهرباء والمواصلات وباقي المجالات الإنتاجية والخدمية أن يتدخلوا بحكم مناصبهم للتأثير في شغل بعض المناصب المهمة من خلال التعيين والنقل، كما أن لهم أن يتدخلوا في إعادة هيكلة تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها.

وهناك أطراف أخرى مثل **الجمعيات العلمية الإدارية**، والجمعيات المهنية، وجمعيات أو اتحادات الصناعة أو التجارة وجمعيات رجال الأعمال، ونقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، والغرف التجارية يمكنها من خلال ما تجريه من مفاوضات مع المشروعات، ودراسة المشاكل، والمؤتمرات، والكتابات العلمية أن تقنع هذه المشروعات بضرورة إحداث إعادة هيكلة، لكي تستطيع أن تواجه مشاكلها، وأن تحسن إنتاجها وخدماتها للمجتمع.

ومن الأطراف المؤثرة في جهود إعادة الهيكلة **المستشار الداخلي للمنظمات**. وتسعى منظمات قليلة إلى تعيين مستشاراً لها في الشئون الإدارية والتنظيمية. وعادة ما تقوم مثل هذه المنظمات الواعية باختيار مستشارين ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم، وهذه الخبرة عادة ما تبنى من خلال تدريس هذه المواد والاشتراك في دورات تدريبية وبالكتابة في هذه الموضوعات وبتدريس المواد المتعلقة بها. وقد ترى المنظمة ضرورة تعيين مستشاراً لها يزورها بصورة دائمة، ويراقب ويتابع مشاكل المنظمة، ويترقب الفرص السانحة لإحداث أي تطوير. ويتميز مستشار التنظيم الداخلي بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها، الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره. كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة التي يتعاقد معها بصورة طويلة الأمد. وبالإضافة إلى ذلك فهو مازال يتميز بروابطه الوثيقة خارج المنظمة كمستشار لمنظمات أخرى وكمدرب وكاتب وكباحث وكمعلم في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة والتنظيم وإعادة الهيكلة. (Lacey, 1995).

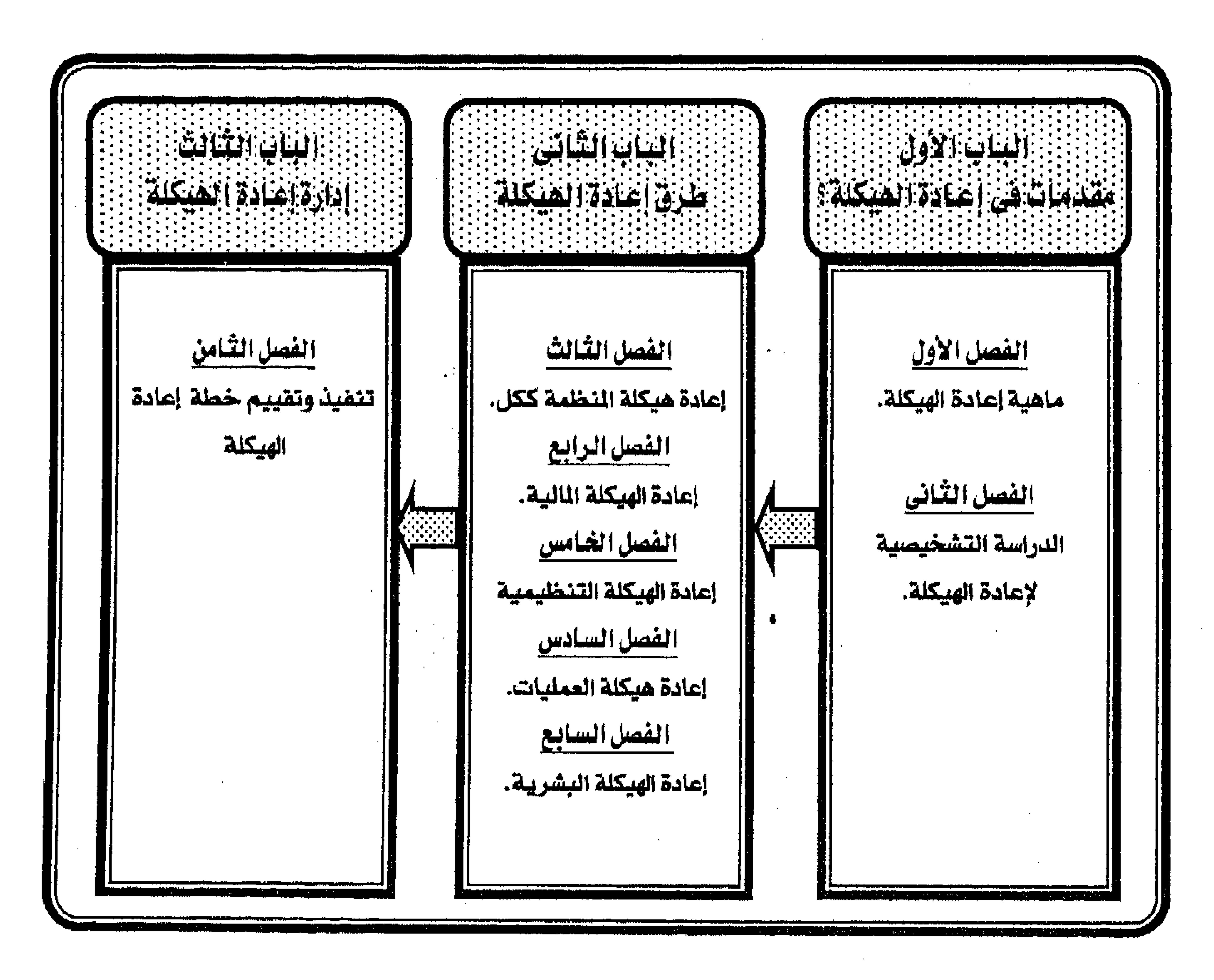
ماذا تجد فى هذا الكتاب؟

يعتبر هذا الكتاب دليلاً عملياً فى تحسن أداء المنظمات وإدارة التغيير على المستوى الكلى للمنظمة، أى أنه دليل عملى فى إعادة ا لهيكلة. ولتعظيم الفائدة من هذا الكتاب فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء. **يتناول الجزء الأول** مقدمات أساسية فى إعادة الهيكلة تمهد لقادة المنظمات التعرف على معنى وأهمية إعادة الهيكلة، وكيفية دراسة مشاكل المنظمة للتعرف على الطريقة الملائمة لإعادة هيكلة المنظمة. **ويتكون الجزء الأول من فصلين، يقوم الفصل الأول** بالتعرف على ماهية إعادة الهيكلة وعلاقتها بتحسين أداء المنظمات وانتشالها من عثرتها، وعلاقة إعادة الهيكلة بنظرية التنظيم. **أما الفصل الثاني** فهو يرشد قادة المنظمات إلى كيفية دراسة وتشخيص مشاكل وعثرات المنظمة لكيفية التعرف على الطرق الملائمة لإعادة الهيكلة، والخطوات التفصيلية للدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة.

أما الجزء الثاني من الكتاب فهو يعتبر دليلاً متكاملاً لأشكال وطرق إعادة الهيكلة، وذلك من خلال ستة فصول من الثالث إلى الثامن. يبدأ **الفصل الثالث** بالتعرف على أشكال إعادة الهيكلة على المستوى الكلى للمنظمة مثل تغيير قيادات المنظمة، وإعادة النظر فى رؤية واستراتيجيات المنظمة، والقضاء على الفساد فيها. أما **الفصل الرابع** فيتعرض لإعادة الهيكلة المالية مثل : تغيير الهيكل المالى وإعادة هيكلة محفظة الاستثمارات، وعلاج التعثر المالى، والاندماج والاستحواذ. وينتقل الكتاب إلى **الفصل الخامس** الذى يتناول أشكال إعادة الهيكلة التنظيمية مثل : إعادة تصميم الهيكل التنظيمى والوظيفى، وإعادة بناء ثقافة المنظمة، وبناء المنظمة التى تتعلم، والهدم البناء. أما **الفصل السادس** فيتناول إعادة هيكلة العمليات للمنظمة مثل : تحسين التكنولوجيا على الأخص تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة بأقرب منافس. ثم يتعرض **الفصل السابع** إلى إعادة الهيكلة البشرية مثل : إعادة هيكلة تركيبة العمالة، وتقليل العمالة، وإعادة هيكلة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة حياة العمل. والفصل الأخير فى الجزء الثانى هو **الفصل الثامن** والذى يتناول أشكال إعادة هيكلة الممارسات الإدارية مثل : إعادة تصميم الأنظمة والأساليب على الأخص أنظمة الرقابة، والإدارة بالأهداف، وبطاقة الأداء المتوازن.

أما الجزء الثالث من الكتاب فيتكون من فصل واحد فقط هو **الفصل التاسع**، والذى يتناول تنفيذ وتقييم خطة إعادة الهيكلة، وبمعنى آخر يتناول هذا الفصل أمور إدارة التغيير فيما يمس إعادة الهيكلة؛ حيث يتطرق الفصل إلى إعداد خطة التغيير، والسيطرة على مقاومة التغيير، ثم تقييم تجربة إعادة الهيكلة، وترسيخ النجاح فى تجربة إعادة الهيكلة.

ويوضح شكل (1 – 11) الأبواب الثلاثة وفصولها التسعة، والتى تعبر عن تنظيم الكتاب ومحتوياته.



شكل (1 – 11) أبواب وفصول الكتاب

خلاصة الفصل الأول

ماهية إعادة هيكلة المنظمة

(1) إعادة الهيكلة هى إعادة النظر بصورة جذرية فى الشكل الكلى للمنظمة، وهى خطة طويلة الأجل تشتمل على شكل المنظمة ووظائفها وإدارتها. وتمثل إعادة الهيكلة جزءاً من جهود التطوير التنظيمى، فإذا كان التطوير التنظيمى يشمل أى جزء من المنظمة؛ فإن إعادة الهيكلة تهتم بالإدارة العليا فيها وما يمس المنظمة ككل.

(2) تغير أو تبدد. يعنى هذا أن هناك ضغوطاً شديدة على المنظمات لكى تتغير فى سعى منها لمواكبة ضغوط وتغيرات البيئة. فهناك ضغوط من البيئة الداخلية للمنظمة مثل انخفاض الإنتاجية، أو التعرض لكوارث، أو فساد الإدارة العليا، أو البيروقراطية بسبب كبر عمر المنظمة. وهناك مشاكل خارجية فى بيئة المنظمة تلح على إعادة الهيكلة مثل الأزمات المالية العالمية، والمنافسة الشديدة، والتغيير فى شكل الأسواق والمستهلكين، وضغوط منظمات النزاهة والشفافية، ورغبة المجتمع فى الرقابة على المنظمات أو إعادة هيكلتها.

(3) تغطى إعادة الهيكلة مجالات عديدة مثل : الإدارة العليا (ومن أمثلتها تبنى التفكير الاستراتيجى وتغيير القادة والقضاء على الفساد)، والجوانب المالية (مثل إعادة هيكلة رأس المال وعلاج التعثر المالى والخصخصة)، والجوانب التنظيمية (مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمى، وإعادة بناء ثقافة المنظمة، وبناء المنظمة التى تتعلم)، والجوانب البشرية (مثل إعادة هيكلة تركيبة العمالة،وتقليل حجم العمالة)، والجوانب التشغيلية (مثل تحسين التكنولوجيا، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بمؤشرات الإنتاجية).

(4) يركز الفصل على أن تعثر المنظمات هى ظاهرة طبيعية تحدث للمنظمات، وإن استطاعت المنظمات أن تدرس أسبابها وأعراضها يمكن لها أن تعيد هيكلتها بسهولة، وأن تحقق النجاح لنفسها.

(5) تقدم نظرية الفناء التنظيمى تفسيراً طيباً لظاهرة صعود وسقوط المنظمات، وفهم هذه النظرية يعطى قادة المنظمات قدرة عالية على التنبؤ بالتدهور والتعثر، كما يعطى القادة القوة على توجيه منظماتهم وإعادة هيكلتها.

(6) تقع مسئولية إعادة الهيكلة إما على الإدارة العليا وحدها، أو بمشاركة مستوى أدنى منها أو بتفويض عدة مستويات تنظيمية للقيام بذلك، كما أنه يمكن الاعتماد على مستشار أو مكتب استشارى خارجى للقيام بذلك.

أسئلة الفصل الأول

(1) ما معنى إعادة الهيكلة؟ وهل يتداخل ذلك مع معنى مصطلحات أخرى؟

(2) فرق بين إعادة الهيكلة، والتطوير التنظيمى، وإدارة التغيير.

(3) ما الأسباب الدافعة لإعادة هيكلة المنظمات؟

(4) ما الأشكال المختلفة لإعادة الهيكلة؟ أعط أمثلة لكل شكل منها.

(5) ما أساس فشل وتعثر المنظمات؟ اربط هذه الأسباب بإعادة الهيكلة.

(6) ما تفسير نظرية التنظيم لظاهرة إعادة الهيكلة؟

(7) ما عدد مراحل فناء المنظمات، وكيف يمكن التصرف فى كل مرحلة؟

(8) من هو المسئول عن إعادة هيكلة المنظمات؟

(9) كيف تختار مستشاراً لإعادة الهيكلة؟

(10) يقدم الجزء الأخير من الفصل طريقة تنظيم وتبويب الكتاب، فهل يمكنك شرحه؟

تمارين وحالات الفصل الأول

إعادة الهيكلة فى مطاعم ماكدونالدز

ماكدونالدز McDonald's

منذ عام 1996 والضغوط تتوالى على شركة مطاعم ماكدونالدز. ومن أهم هذه الضغوط:

- فتح عدد كبير من الفروع في كثير من دول العالم، ولقد أضعف هذا الانتشار سيطرة الشركة الأم على ما يحدث في هذه الفروع.
- منافسة شديدة من بقية المطاعم سريعة الخدمة على الأخص مطاعم ويندبز Wendy's، وبيرجر كينج Burger King
- حملات مستعرة ضد الهامبرجر.
- الاهتمام بالصحة والحمية الغذائية (الرجيم).

ولقد حاول ماكدونالدز أن يجاري هذه الضغوط وأن يسيطر عليها من خلال حملات جديدة تقدم وجبات جديدة، ومن هذه الحملات.

- مطبوخ من أجلك Made For You
- وجبة بدولار واحد $ 1 Menu

إلا أن هذه المحاولة من ماكدونالدز جاءت بنتيجة عكسية،حيث إنها غيرت هوية ونمط المطاعم، ولم تستطع هذه المطاعم أن تكيف نفسها مع هذه الوجبات الجديدة، فأصبحت أبطأ وأقل كفاءة.

وتلقت مطاعم ماكدونالدز لطمة أكبر في عام 2004 عندما قام المخرج السينمائي مورجان سبورلوك بتقديم فيلمه " أنا بالحجم الكبير "Super Size Me، والذي يعرض تجربة المخرج في الاعتماد على تناوله 3 وجبات يومية ولمدة شهر على ما تقدمه مطاعم ماكدونالدز في الإفطار والغذاء والعشاء. ولقد أوضح الفيلم التسجيلي كيف زاد وزن مورجان سبورلوك 25 رطلاً خلال شهر، وزادت نسبة الكوليسترول في العام من 168 إلى 230، وأنه أصبح مدمنا وجبات ماكدونالدز، وهو إدمان يشابه إدمان الكحوليات.

ولقد أدرك هذه المشكلة الرئيس التنفيذي الأعلى الجديد بشركة ماكدونالدز وهو كانتالوبو الذي بدأ عمله عام 2003. ويتميز كانتالوبو بأنه كان أحد المديرين بالشركة وتقاعد. وعند عودته من تقاعده أدرك خروج مطاعم ماكدونالدز عن خطها الرئيسي، وأنه آن الأوان لتغيير واضح يتناسب مع الضغوط المتنامية من البيئة، وقبل أن يستفحل الأمر.

وخلال الأعوام 2003 – 2005 انتهج الرئيس الجديد خطة ملامحها كالآتي:

1-العودة إلى القواعد الرئيسية Back to Basics للشركة والتي تؤمن بقيم واضحة تعتمد على الجودة والخدمة والنظافة والسرعة

2-تخفيض الزيادة في عدد الفروع الجديدة، وبالتالي تخفيض ضغوط التوسع، ترسيخا للقواعد الرئيسة للعمل بالمطاعم.

3-إطلاق حملة تسويقية بعنوان " أنا أحبه" I'm Lovin it ، لجذب العملاء ولترسيخ قيم العمل الرئيسة بالشركة .

4-تقديم قائمة جديدة للسلطات New Salad Menu

5-تقديم أنواع جديدة من السندويتشات قليلة الدهون لمواجهة الضغوط الصحية من المجتمع.

6-تطبيق برامج تدريبية على الإنترنت للعاملين داخل الولايات المتحدة لحل الموضوعات الخاصة بمشاكل خدمة العملاء.

أسئلة

1-ما القوى والضغوط الداخلية والخارجية الدافعة لعملية التطوير في ماكدونالدز؟

2-ما دور المخرج السينمائي في هذه الحالة ؟

3-ما الميزة من جراء تعيين رئيس تنفيذي كان قد تقاعد فعلاً ؟ وضح بالتفصيل

4-ما الدروس المستفادة من هذه الحالة ؟

حـــــالة

إعادة هيكلة بالقوة !!

عاد رئيس المديرين التنفيذيين السيد/ عباس الشيرازي من مؤتمر " **إعادة هيكلة الشركات** "، والذي أعدته جامعة نيويورك مقتنعاً بفكرة إعادة هيكلة شركته، التي أصابها الروتين، وأصبحت أفكار المديرين تقليدية ليس بها تجديد. ولقد راودته أحلام ورؤى بتطوير جذري في الشركة؛ لكي تتحول إلى شركة تسعى إلى التميز في الأداء والإدارة، وبحيث يطول التغيير هياكل، وأنظمة، ومديرين، وعاملين، ورأس مال، واستثمارات الشركة.

وبعد أسبوع من عودة السيد/ عباس الشيرازي، تلقى مديرو الإدارات مذكرة داخلية تدعوهم باختصار إلى أفكار إعادة الهيكلة، كما تدعوهم إلى اجتماع مجلس المديرين بعد 4 أيام.

وفي يوم الاجتماع قدم السيد/ عباس الشيرازي عرضاً لمدة 10 دقائق عن رحلته إلى أمريكا وعن أفكار إعادة الهيكلة. ثم قام بتقديم الدكتور/ إدوارد بورتر المستشار الأمريكي في مجال إعادة الهيكلة، والذي قدم عرضاً أيضاً عن نظرية وتطبيق أفكار إعادة الهيكلة. وفي نهاية عرضه قدم نسخة من كتابه How To Restructure your Organization لكل مدير. وطلب منهم قراءة الكتاب إلى أن يحين موعد اللقاء التالي معهم بعد 4 أيام أخرى. كما طلب كماً هائلاً من المعلومات عن تاريخ الشركة، وأعمالها، وحساباتها الختامية لعدة سنوات، وأهم الأنظمة الخاصة برأس المال، والاستثمار، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والأهداف الإنتاجية والتسويقية للشركة.

شعر المديرون بالمباغتة والصدمة، وبسبب سرعة توالي الأحداث لم يستطيعوا الرد الكافي. وأثناء خروجهم كنت ترى الدهشة، والحيرة، والامتعاض، والصدمة، وعدم التصديق، والشعور بالذنب.

أســـــئلة

1. ما رأيك في الطريقة التي تصرف بها السيد/ عباس الشيرازي؟
2. ما رأيك في الطريقة التي تصرف بها المستشار ؟
3. كيف تبرر رد الفعل من المديرين ؟
4. لو أنك السيد/ عباس الشيرازي، كيف يجب أن يكون تصرفك ؟

أي المستشارين أفضل ؟

باعتبارك مديراً للموارد البشرية بالشركة التي تعمل فيها، أسند إليك مهمة قيادة فريق العمل الخاص باختيار المستشار الخارجي الملائم. هذا ولقد تقدمت 3 جهات للفوز بمشروع التطوير التنظيمي بالشركة. والمطلوب منك أن تحلل البيانات المطروحة أدناه عن كل جهة من هذه الجهات، وأن تصل أنت وفريق عملك إلى القرار المناسب.

الجهة الأولى :

مركز التنمية الإداري – كلية الإدارة

يعمل بالكلية 90 أستاذاً في مجالات الإدارة والمحاسبة والاقتصاد ونظم المعلومات، ومعظمهم من خريجي الولايات المتحدة الأمريكية. ولدى هؤلاء الأساتذة خبرات واسعة جداً في مجالات الاستشارة، كما أن لديهم فنوناً راقية في التدريس، والتدريب الإداري، والاستشارات بكافة مجالاتها. يتوافر لدى هؤلاء الأساتذة الخبرة الواسعة في مجال السلوك التنظيمي، والتطوير التنظيمي، والعلوم السلوكية، والإدارة والاستشارات، وحل المشاكل، وإدارة الأزمات، والإبداع والابتكار. المركز يعتبر حديثاً نسبياً في السوق حيث لديه خبرات مقدارها 3 سنوات، أما الأساتذة فلديهم خبرات أطول من هذا بكثير. يدير مركز الاستشارات شخص ليس من أعضاء هيئة التدريس وبعض السكرتيرات، ولديهم خبرة متوسطة في إخراج التقارير النهائية للاستشارات. لدى المركز علاقات وطيدة بمراكز أخرى تابعة للكلية تعمل في نظم المعلومات، وجمع وتحليل البيانات. العرض الفني للمركز "ممتاز" والعرض المالي مرتفع السعر نسبياً.

الجهة الثانية :

الدكتور/ خالد الخالد (أستاذ الإدارة العامة)

يعمل الدكتور/ خالد الخالد أستاذاً للإدارة العامة بالجامعة، ولقد حصل على الدكتوراة من جامعة Golden Gate. وهو كاتب صحفي سياسي مرموق، وله نشاطات جيدة بالجامعة، ونشاطات مجتمعية متميزة. عمره 45 عاما، ولديه خبرة ناجحة لمدة 10 سنوات في مجال الاستشارات. يدرس مواد علمية مثل: الإدارة الحكومية، والإدارة في المؤسسات العامة، والإدارة العامة. قادر على التنظيم، وتطبيق الأفكار النظرية والإقناع. مظهره جذاب، ولديه طلاقة كلامية وقدرة على الحديث والكتابة بشكل جيد. هو ذو شخصية متكاملة، ومنضبط ذاتيا، وذو سمعة علمية طيبة. لديه 3 كتب علمية في الإدارة العامة، والتنمية الإدارية، ونظرية التنظيم. عرضه الفني أتى بشكل جيد جدا، أما العرض المالي فكان بسعر مناسب.

الجهة الثالثة :

مكتب تارجيت للاستشارات

يملك هذا المكتب عقيد بالشرطة، وهو من عائلة (أو قبيلة) مرموقة بالمجتمع. وهو يعتمد كثيراً على ذلك في الحصول على اتفاقات وعقود استشارية مع الشركات والمصالح الحكومية، والتي يرتبط المسئولون فيها بعلاقات قرابة وصداقة معه. أثبت المكتب قدرة عالية خلال 10 سنوات في مجال التدريب والتعليم والاستشارات. كما أنه أثبت أنه قادر على استقطاب وتوظيف الخبرات والمستشارين الأكفاء واللازمين لأعماله التدريبية والاستشارية، إلا أنه قد أشيع أنه لا يعوض هؤلاء المستشارين ماليا بالشكل الملائم، وأن المكتب مستغل نسبيا. يقوم المكتب بإشراك المسئولين في الشركات والمصالح الحكومية نظير مقابل مادي أو نسبة مئوية من قيمة الاستشارات التي يحصل عليها بمساعدتهم. المكتب قادر أيضا على تقديم عروض فنية ومالية في شكل جذاب جدا وبأسعار تنافسية. العرض الفني الذي قدمه أتى في شكل ممتاز ،كما أن العرض المالي سعره مناسب.

المطلوب :

1- قدم تحليلا يقارن الجهات الثلاثة.

2- يفضل أن يكون التحليل في شكل جدول يعتمد على وجود عناصر للمقارنة، (وقيمة أو وزن لكل عنصر).

3- حاول أن تصل إلى قرار كمي، أي أن تعطي لكل جهة درجة توضح وضعها مقارنة بباقي الجهات.

4- اعرض نتيجة عملك على زملائك في المجموعة، وأقنعهم برأيك.

5- استمع إلى عرض باقي الزملاء في المجموعة.

6- ما أوجه التشابه والاختلاف بين الزملاء ؟

مقيـــاس

هل أنت مستعد لإعادة الهيكلة ؟

بعض المنظمات غير مستعدة لخوض تجربة إعادة الهيكلة، أو البدء في الدراسة الخاصة بتشخيص مشاكلها، من أجل وصف العلاج والتدخلات الملائمة، وذلك لتغيير المنظمة وتحويلها إلى أخرى متميزة وتنافسية وتحتاج المنظمات أن تكون مستعدة لإعادة الهيكلة، وذلك من خلال توفير مجموعة من الظروف والعناصر التي تمثل متطلبات أساسية للبدء في جهود التطوير. أما تلك المنظمات التي تتوافر لديها بعض العناصر والظروف أو تتوافر بشكل كامل فعندها الخيار أن تقوم بتحسين هذه العناصر والظروف قبل البدء في إعادة الهيكلة، أو أن تنسى من أساسه موضوع إعادة الهيكلة، لأن عدم توافر هذه العناصر والظروف (أو المتطلبات) يعني التعرض للفشل في تجربة إعادة الهيكلة، وضياع الجهود والأموال المبذولة فيه.

إليك ، عزيزي القارئ والمدير، مقياساً يحدد لك درجة استعداد المنظمة التي تعمل بها لإعادة الهيكلة. وإن كنت طالبا استعن بأحد أقاربك أو معارفك الذين يعملون في إحدى المنظمات لملء هذا المقياس (ماهر، 2009).

المطلوب :

اقرأ المقياس التالي، وستجد الظروف أو العناصر (أو المتطلبات) الواجب توافرها لكي تكون المنظمة مستعدة للبدء في جهود إعادة الهيكلة. ضع علامة (✓) أمام درجة توافر كل عنصر في المنظمة.

عناصر الاستعداد لإعادة الهيكلة	متوافر جداً (5)	متوافر (4)	متوسط (3)	متوافر قليلاً (2)	غير متوافر (1)
1- موارد مالية متاحة للإنفاق على الدراسات والجهود الخاصة بإعادة الهيكلة.					
2- قيادة ذات رؤية وعزيمة على تحويل المنظمة إلى وضع أفضل.					
3- دافعية عالية لدى المديرين والعاملين وتشير إلى أهمية إعادة الهيكلة وعجالته.					
4- مهارات إدارية عالية لدى المديرين في تحديد خطط إعادة الهيكلة وتنفيذها.					
5- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل.					
6- المرونة في تطوير خطط وأنظمة ملائمة لإعادة الهيكلة.					
7- الرغبة في إعادة تصميم العمليات والأنشطة في ضوء خطة الهيكلة.					
8- القدرة على دراسة المنافسين والمقارنة بينهم.					
9- القدرة على التعبير عن احتياجات العملاء في خطة إعادة الهيكلة.					
10- حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على التغيير.					
11- القدرة على ابتكار أفكار جديدة للهيكلة.					
12- القدرة على المخاطرة بالأفكار الجديدة					
13- الهيكل التنظيمي (المستويات، والسلطات، والوظائف) مرنة وتتواكب مع التغيير.					
14- أنظمة مرنة للاتصال (مثل الاجتماعات) توفر تفاعلات مستمرة وبناءة.					
15- مهارات عالية لدى العاملين للتعامل مع مشاعر وآراء الآخرين.					
16- هناك تجارب سابقة وناجحة في التغيير.					
17- لدى العاملين السلطات والصلاحيات للتصرف.					
18- المديرون قادرون على اتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة.					
19- رئيس مجلس الإدارة يدعم جهود الهيكلة.					
20- الرئيس التنفيذي الأعلى ذو خبرة بإعادة الهيكلة ويقودها					

والآن .. كيف تحسب درجة استعداد منظمتك؟

1- اجمع الدرجات الدالة على علامة (✓)

2- الدرجة التي حصلت عليها هي درجة من 100

3- ***فسر هذه الدرجة كالآتي:***

85 درجة فأعلى ..... المنظمة مستعدة جدا للبدء في جهود التطوير التنظيمي، ومبارك لكم.

70 – 84 درجة ..... المنظمة مستعدة نسبيا، وبعض العناصر تحتاج إلى تحسين.

55 – 69 درجة ..... المنظمة متوسطة الاستعداد، ويحتاج الأمر إلى تحسينات واضحة.

40 – 55 درجة ..... المنظمة غير مستعدة ما لم تكن هناك عمرة شاملة.

أقل من 40 درجة..... المنظمة في وضع كارثي .. المنظمة قد تحتاج إلى هدم لإعادة بنائها.

أسئلة للمناقشة

1- ما أحسن العناصر التي حصلت على أفضل الدرجات ؟ وما معنى ذلك ؟

2- ما أسوأ العناصر التي حصلت على أقل الدرجات ؟ وما معنى ذلك ؟

3- ضع خطة لتحسين استعداد منظمتك لكي تبدأ في جهود إعادة الهيكلة. هذه الخطة تعتمد على تحسين العناصر التي حصلت على درجات ضعيفة.

هوامش ومراجع الفصل الأول

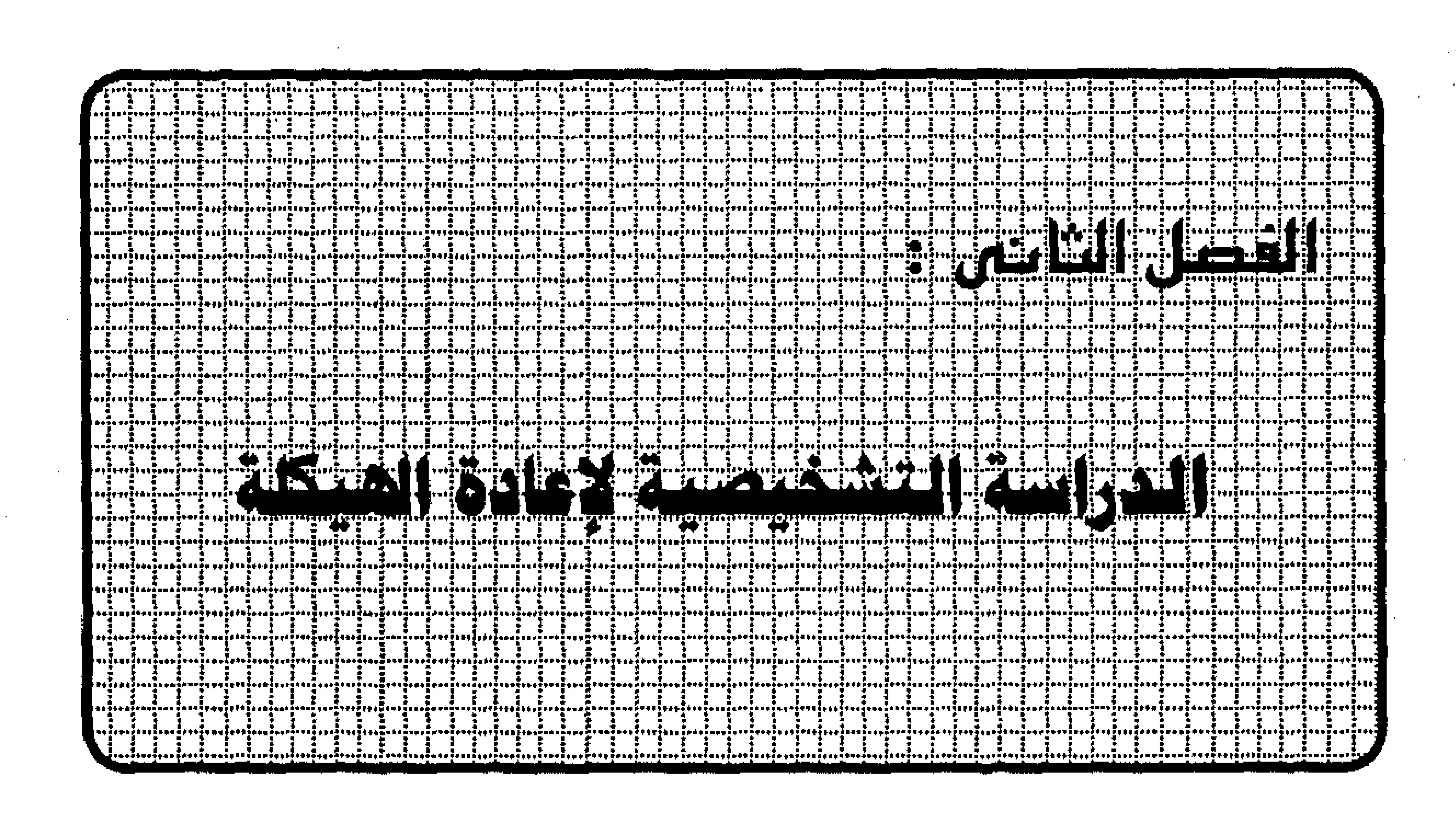
أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- احمــــد ماهر (2007) تطوير المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (1992) اقتصاديات الإدارية، الإسكندرية : الدار الجامعية.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Beer, M. and Nohria, N., (2000), Breaking the Code of Change, Boston : *Harvard Business School Press.*
- Champy, J., (1994), *Reengineering Management*, New York : Harper Collins.
- Cummings, T. and Worley, C., (2005), *Organization Development and Change*, Cin.: Ohio : South – Western.
- Daft, R., (2013), *Organization Theory and Design* 11th. Ed., Ci. : Ohio, South-Western.
- Eisen, S.et al, (1995), "Developing OD Competence for the Future" in Sulivan, R and Mclean, G., *Practicing Organization Development,* San Diego : Pfeiffer.
- Kanter, R., (1983), *The Change Masters*, New York: Simon & Schuster.
- Lacey, L., (1995), " Internal Consulting : Perspectives on the Process of Planned Change" *Journal of Organization change Management*, 8, 3, 75 – 84.
- Lippitt, G. and Lippitt, R., (1986), *The Consulting Process in Action,* San Diego : University Association.

- Mohrman, A. et al., (1989) *Large Scale Organization Change*, San Francisco : Jossey- Bass.
- Neilen, E., (1983), *Becoming an OD Practioner*, New Jersey : Prentice – Hall.
- Palmer, I., et al (2006) *Managing Organization Change*, New York : McGraw-Hill.
- Sulivan, R. and Quade, K., (1995), " Essential Competencies for Internal and External OD Consultants", in Sulivan, R. and Mclean, G., *Practicing Organization Development*, San Diego : Pfeiffer.
- Weatley, M. et al., (2003) *Organization Development at work :* San Francisco : Pfeiffer.



الفصل الثانى :

الدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة

الفصل الثاني

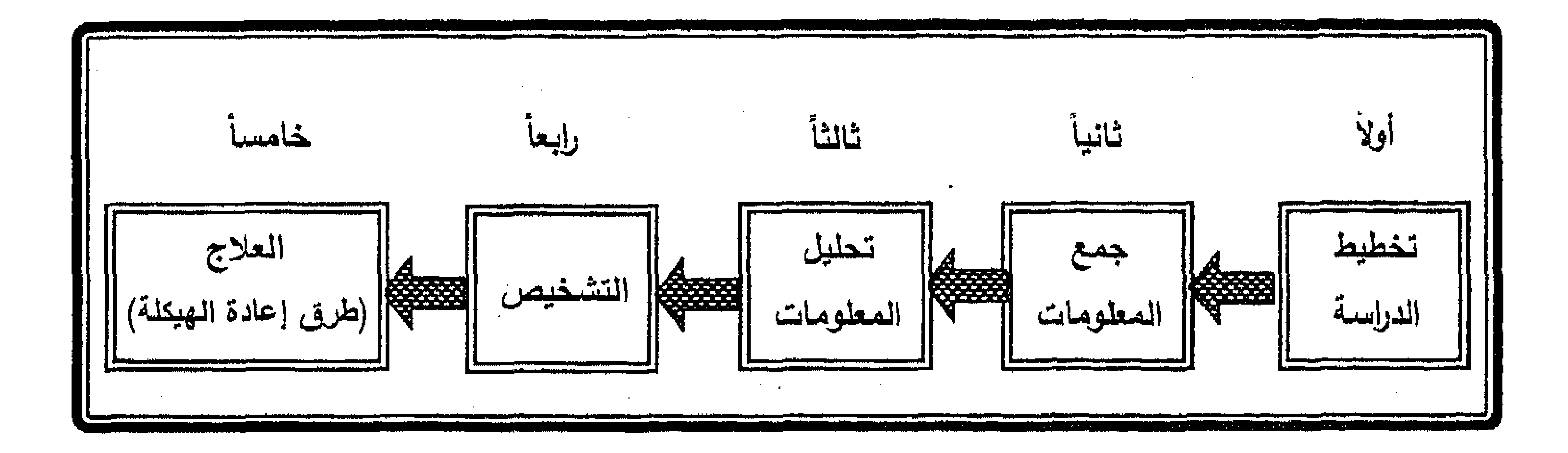
الدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة

إن نقطة البداية المنطقية في إعادة الهيكلة هو إجراء الدراسة التشخيصية. وكما يقولون فإن "**التشخيص السليم هو نصف العلاج**"، فإذا كان التشخيص خاطئاً فإن اختيار العلاج مهما يكن جيداً وتنفيذه قوياً فإنه لن يعالج أي شيء؛ لأن المشكلة مازالت هناك دون حل. أما إذا كان التشخيص سليماً فإنه من المحتمل جداً اختيار العلاج والتدخل الإداري المناسب.

ويعكس خطوات الدارسة التشخيصية للوضع الراهن (أو التشخيص) الأسلوب المنهجي والعلمي لدراسة المشاكل الإدارية بصفة عامة. وتبدأ هذه الخطوات بالتخطيط لمشروع الدراسة حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن، وذلك للتوصل إلى برنامج للدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمنظمة. يلي مرحلة التخطيط للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، وتقديم المعلومات على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية Feedback)، ويساعد ذلك كله في التوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل الإدارية والواجب علاجها.

وفقاً لهذه المقدمة، ينقسم هذا الفصل إلى الأقسام التالية والتي تظهر في شكل (2–1) .

- **تخطيط الدارسة.**
- **جمع المعلومات.**
- **تحليل المعلومات.**
- **التشخيص.**
- **اختيار طرق إعادة الهيكلة.**



شكل (2 – 1) خطوات الدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة

أولاً : تخطيط الدراسة

تهتم هذه المرحلة بإعداد الملامح الرئيسة لدراسة التشخيص، أو إعداد ملامح دراسة الوضع الراهن تمهيداً لتشخيص المنظمة. وتركز مرحلة التخطيط على هدف الدراسة، والقائمين بها، وتحديد الجدول الزمنى للدراسة، وميزانيتها (ماهر، 2005)، وتتضح ملامح مرحلة التخطيط للدراسة في الشكل (2 – 2).

تخطيط الدراسة

- تحديد هدف الدراسة.
- تحديد فريق الدراسة ورئيسه.
- تحديد الجدول الزمنى للدراسة.
- تحديد ميزانية الدراسة.

شكل (2 – 2) تخطيط الدراسة

(1) تحديد هدف الدراسة

يشير الهدف إلى النتيجة المرجوة من دراسة التشخيص. ومنطقياً فإن النتيجة الأخيرة والمثالية المرجوة هنا هي تشخيص مشاكل المنظمة، وذلك تمهيداً لتحديد التدخل والعلاج المناسب. وبجانب هذا الهدف هناك أهداف أخرى مثل دراسة الوضع الراهن بالمنظمة، واختيار طرق جمع المعلومات والحصول على دعم الإدارة العليا لعملية التطوير التنظيمي، وجس نبض وحدات المنظمة لما سيحدث من إعادة هيكلة.

(2) تحديد فريق الدراسة ورئيسه

يثار دائماً التساؤل عمن سيقوم بالدراسة المبدئية الخاصة بتشخيص مشاكل المنظمة؟ وأول ما يبدر إلى الذهن ما إذا سيكون فريق داخلي أو فريق من خارج المنظمة، كما يثار من سيرأس هذا الفريق؟ ويمتاز الفريق الداخلي بأنه يضمن سرية المعلومات، والمعرفة الكاملة بأوضاع المنظمة، وسهولة الحصول على تعاون الجهات، واستخدام مديري المنظمة في إعادة الهيكلة مما يساعد على تنمية مهاراتهم. أما إذا كان هناك فريق استشاري خارجي فإن ذلك يضمن توافر الخبرة الحديثة والتخصص والحياد والموضوعية في الدراسة دون تحيز أو خوف. هذا ولقد تعرض الفصل السابق لهذا الموضوع بالتفصيل.

(3) الجدول الزمنى

ويمكن (ويفضل) التعبير عن الخطوات السابقة المطروحة في بند (2) في شكل جدول زمني يصور في شكل مرئي الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، وما إذا كان هناك تداخل زمني بين الخطوات يعطي توفيراً زمنياً للمدة الكلية للدراسة، ويوضح شكل (2– 3) الجدول الزمني لإحدى الدراسات التشخيصية.

خطوات الدراسة التشخيصية	زمن الدراسة بالأسابيع											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- تخطيط الدراسة	■	■										
2- الدراسة الاستطلاعية			■	■								
3- جمع البيانات			■	■	■	■	■					
4- تحليل البيانات					■	■	■	■	■			
5- تقرير عن التشخيص المبدئي								■	■	■		
6- مناقشة التقرير											■	
7- التشخيص النهائي												■

شكل (2 – 3) الجدول الزمني لإحدى الدراسات التشخيصية

(4) ميزانية الدراسة التشخيصية

تتكلف الدراسة التشخيصية أموالاً، ويحق للمنظمة أن تكون على بينة من هذه التكاليف.

وتعتمد التكاليف عادة على العناصر التالية:

- عدد أفراد فريق الدراسة التشخيصية.
- مناصب أعضاء الفريق وهم عادة كالآتي:
  - ★ رئيس الفريق.
  - ★ باحث أول.
  - ★ باحث.
  - ★ محلل بيانات.
  - ★ سكرتير.
- الفترة الزمنية التي يعملها كل عضو من أعضاء فريق الدراسة.
- فئة الأجر التي يحصل عليها كل عضو من أعضاء فريق الدراسة.

ويوضح شكل (2–4) مثالاً لإحدى الميزانيات الخاصة بالدراسة التشخيصية وتستطيع أن تتبين مفردات التكلفة حسب أعضاء فريق الدراسة، وعددهم وفترة عملهم، وفئة الأجر.

أعضاء فريق الدراسة	العدد المطلوب ×	مدة العمل باليوم ×	فئة الأجر بالدولار =	التكلفة
1- رئيس الفريق	1	20	500	10.000
2- باحث أول	1	15	300	4.500
3- باحث	3	30	100	9.000
4- محلل بيانات	2	15	100	3.000
5- سكرتير	2	25	20	1.000
إجمالي التكاليف:				27.500

شكل (2 – 4) مثال لميزانية الدراسة التشخيصية

ثانياً : جمع البيانات

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي تم الإشارة إليها في الصفحات السابقة يتحدد نطاق الدراسة، ودرجة اتساعها، ونوع البيانات التي سيتم جمعها، كما يتحدد أيضاً طريقة جمع البيانات. وعليه فإن هذا القسم سيتناول ما يلي (Cummings and Worley, 2005; Seashore et al, 1983)

- نوع البيانات الواجب جمعها.
- طرق جمع البيانات.

(1) نوع البيانات

وفقاً للدراسة الاستطلاعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها. وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات؛ لأن ذلك مكلف. وفي مجال التطوير التنظيمي يتم جمع بيانات بصفة أساسية إما عن المنظمة ككل أو إدارات المنظمة أو الأفراد.

البيانات على مستوى المنظمة ككل

إذا كان إحساس من يجمع البيانات أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة هي على المستوى الكلي لها، وجب الاهتمام بهذا المستوى أكثر من المستويات الأخرى (وهي إدارات المنظمة والأفراد). وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى المنظمة ككل، ويظهر ذلك فى شكل (2 – 5) :

البيانات المطلوبة على مستوى المنظمة

[1] البيئـــــة

1- البيئة العامة :

* **البيئة السياسية:** النفوذ السياسي، وتأثير الأحزاب والبرلمان، والديمقراطية.
* **البيئة الاقتصادية:** الدخل، والتضخم، والأجور، والنمو الاقتصادي.
* **البيئة القانونية:** قوانين الاقتصاد، والتجارة، والضرائب، والجمارك، والصرف، والعمال، والملكية الفكرية.
* **البيئة الاجتماعية:** مستوى المعيشة، وأنماط الحياة، والطبقات، والتعليم، والدين والثقافة.

2- البيئة الصناعية:

★ **الموردون:** عددهم، وأسعارهم، وقوتهم، والقدرات التنافسية لديهم.
★ **المستهلكون:** عددهم، وسلوكهم، واحتياجاتهم، والقوة الشرائية لديهم.
★ **السلع:** عددها، ومدى الإحلال بينها وبدائلها.
★ **الخامات:** أنواعها، وبدائلها، وأسعارها.
★ **التكنولوجيا:** مدى التطور فيها، وبدائلها، وأسعارها.
★ **المنافسون:** عددهم، وقوتهم التنافسية، واستراتيجياتهم، واحتمال دخول الجديد منهم.

[2] المدخـــلات:

الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة في المجالات التالية:

1- الحكومة.

2- الاقتصاد.

3- العادات والتقاليد.

4- الخامات.

5- المنتجات والسلع.

6- المنافسون.

7- المستهلكون.

8- التكنولوجيا.

[3] العمليات والأنشطة:

1- الاستراتيجيات:

★ الرسالة.

★ الرؤية.

★ الأهداف العامة.

★ الاستراتيجيات.

★ الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

★ مدى ترجمة الاستراتيجيات لخطط ومشروعات.

★ هل السابق كله رسمي، ومفهوم، ومعلوم؟

★ متابعة التنفيذ.

2- الهيـــــاكل:

* شكل الهياكل التنظيمية.
* أسس الهياكل التنظيمية.
* التخصص وتقسيم العمل.
* المركزية واللامركزية.
* أنظمة العمل.
* وصف الاختصاصات التنظيمية.
* هيكل الوظائف.
* الوصف الوظيفي.
* الاتصالات الإدارية.
* جماعات العمل.
* أنظمة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
* أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

3- الثقافة التنظيمية

* معايير العمل.
* الأخلاق.
* العادات والتقاليد في التعامل والملابس والأكل.
* علاقة الثقافة بالتطوير (هل هي مشجعة للتطوير)؟

4- أنظمة الموارد البشرية:

* تركيبة العاملين: السن، والتعليم، والنوع، والمهارات، والصحة، وغيرها.
* عدد العاملين: وهل هو مناسب ؟
* أداء العاملين.
* رضا العاملين.
* أنظمة: تخطيط القوى العاملة، والاختيار، والتدريب، والأجور، والرواتب، والحوافز، ومزايا وخدمات العاملين، وتقييم أداء العاملين.

5- أنظمة قياس أداء المنظمة:

* الإنتاجية.
* الربحية.
* العائد على الاستثمار.
* العائد على حقوق الملكية.
* المبيعات.
* سمعة المنظمة.
* أداء العاملين.
* رضا العاملين.

[4] المخـــــرجات

1- هل تحققت الاستراتيجيات ؟

2- هل تم تنفيذ الخطط بنجاح ؟

3- هل الهياكل ملائمة ؟

4- هل الثقافة ملائمة ؟

5- هل التكنولوجيا ملائمة ؟

6- هل الموارد البشرية ملائمة ؟

7- هل نتائج الأعمال التالية ملائمة ؟

* الإنتاجية.
* الربحية.
* العائد على الاستثمار.
* المبيعات.
* سمعة المنظمة.
* أداء العاملين.
* رضا العاملين.

شكل (2 – 5) البيانات المطلوبة على مستوى المنظمة

البيانات على مستوى الإدارات

يمكن لمن يجمع البيانات أن يركز على البيانات الخاصة بإدارات المنظمة إذا كان الإحساس العام أن هذه الإدارات ستكون محور المشاكل التي سيتم حلها بالتطوير التنظيمي. وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى الجماعات والأقسام، وذلك كما يظهر فى شكل (2 – 6).

البيانات المطلوبة على مستوى الإدارات

[1] **المدخـــلات :**

1- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية:

* استراتيجيات المنظمة.
* الهياكل.
* الثقافة التنظيمية.
* التكنولوجيا.
* الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

2- نتائج الأعمال على مستوى المنظمة ونقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

[2] **العمليات والأنشطة**

1- نوع الإدارات :

* أقسام تنفيذية.
* أقسام استشارية.
* أقسام وظيفية.
* المستوى التنظيمي للقسم أو الجماعة.
* جماعات دائمة أو مؤقتة.
* فرق عمل لأغراض محددة.
* جماعات عمل مستقلة.
* لجان أو فرق عمل أو أقسام.

2- أهداف بالإدارات

* هل الأهداف رسمية أو غير رسمية؟
* هل الأهداف واضحة ؟
* هل هي مفهومة ؟
* هل هي مقبولة ؟
* هل بها تحدٍ ؟
* هل هي قابلة للقياس ؟
* هل تقدم الأهداف معلومات عن مدى التقدم في العمل ؟

3- هيكل المهام والأنشطة في الإدارات

* هل هناك وصف للأنشطة والمهام ؟
* هل الموارد والأنشطة في أى إدارة مستقلة عن باقي الإدارات ؟
* هل هناك حرية فى العمل للإدارات ؟
* هل هناك اتصال وتدفق للمعلومات داخل الإدارة ؟
* ما شكل الحوافز داخل الإدارة ؟
* ما التنسيق داخل الإدارة ؟
* ما آلية حل الصراع داخل الإدارة ؟

4- ما آلية عمل كل إدارة ؟ وذلك من حيث:

* تبادل المشاعر.
* المنافسة.
* التعاون.
* الاستفسار.
* التجريب.
* التناغم.
* التكامل والتنسيق.
* فض النزاع.
* تحديد الأهداف.
* توزيع المهام والأعمال.
* الاجتماعات

5- تركيبة الإدارات: من حيث:

* الأعمار.
* التعليم.
* النوع.
* الجنسية.
* الخبرة.
* المهارات.
* الخلفية الاجتماعية (أو المستوى).

6- معايير الأداء في الإدارات :

* ما الأداء الشائع في جماعة العمل ؟
* ما السلوك المقبول أو غير المقبول في الجماعة ؟
* ما المعايير المقبولة و المرفوضة؟ وذلك بالنسبة للآتي:
  - الدوام.
  - التأخير.
  - الإنتاجية.
  - المأكل.
  - الملبس.
  - العلاقات.
  - التعاون.

[3] المخـــــرجات:

1- ما شكل أداء الإدارة ؟

وذلك بالنسبة للآتي:

* الإنتاجية.
* تخفيض التكاليف.
* الجودة.

2- ما جودة حياة العمل ؟

وذلك بالنسبة للآتي:

* الرضا عن العمل.
* تماسك الجماعة.
* الولاء للجماعة.
* المشاركة.
* تبادل المعلومات وتوافرها.

شكل (2 – 6) البيانات المطلوبة على مستوى الإدارات

البيانات على مستوى الأفراد والوظائف

أحياناً تدور مشاكل المنظمة حول الأفراد العاملين بها، حينئذ يجب الاهتمام بالأفراد. وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى الأفراد والوظائف، وذلك كما يظهر فى شكل (2 – 7) :

البيانات المطلوبة على مستوى الأفراد

[1] المدخـــلات :

1- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية الخاصة بأداء الإدارات :

* إنتاجية الأقسام وجماعات العمل.
* التكاليف على مستوى الأقسام وجماعات العمل.
* الجودة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

2- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية الخاصة بجودة حياة العمل:

* الرضا عن العمل على مستوى الأقسام وجماعات العمل.
* التماسك على مستوى الأقسام وجماعات العمل.
* الولاء للجماعة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.
* المشاركة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.
* تبادل المعلومات على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

[2] العمليات والأنشطة :

1- تنوع المهارات في الوظيفة:

* عدد الأنشطة.
* عدد المهارات المطلوبة في كل نشاط.

2- تكامل الوظيفة وهويتها:

* الوظيفة لها بداية.
* الوظيفة لها نهاية.
* بين البداية والنهاية عمليات واضحة.
* الشخص يسيطر على البداية والنهاية والعمليات.

4- درجة الاستقلال في الوظيفة:

* درجة الحرية في تحديد ما يجب عمله.
* درجة الحرية في تحديد وقت العمل.
* درجة الحرية في تحديد سرعة العمل.
* إمكانية تدبير المواد المطلوبة.

5- التغذية العكسية والمعلومات:

* هل تقدم الوظيفة معلومات عما تم التوصل إليه من أداء ؟
* هل تقدم الوظيفة مؤشرات عما يجب عمله من تصرفات ؟

6- الصفات الفردية للعاملين:

* السن.
* التعليم.
* النوع.
* الجنسية.
* الخبرات.
* المهارات.
* الذكاء.
* الصفات الشخصية.

[3] المدخـــلات :

1- تقييم أداء العاملين وأداء الوظائف.
2- درجة الرضا عن العمل.
3- معدل الغياب.
4- معدل التأخير.
5- درجة الاندماج في الوظيفة.
6- الابتكار.
7- القدرة على التعامل مع الآخرين.
8- مهارة اتخاذ القرار.
9- تنمية المسار الوظيفي.

شكل (2 – 7) البيانات المطلوبة على مستوى الأفراد

(1) طرق جمع البيانات

تعرضنا في القسم السابق إلى أنواع البيانات الواجب جمعها، أما في القسم الحالي فإننا نستعرض طرق البيانات. وهناك 4 طرق رئيسة لجمع البيانات، تظهر في شكل (2 – 8).

طرق جمع البيانات

1- الاستقصاء (أو الاستبيان)

2- المقابلات.

3- الملاحظة

4- فحص السجلات والدراسات السابقة.

شكل (2 – 8) طرق جمع البيانات

وتختلف طرق جمع البيانات في مزاياها وعيوبها، مما يقترح أن طبيعة الدراسة، وشكل المنظمة، وطبيعة البيانات قد تؤثر في تحديد طريقة جمع البيانات الملائمة. ويوضح شكل (2– 9) التالي طرق جمع البيانات المختلفة ومزاياها وعيوبها باختصار. (Nadler, 1996).

طرق جمع البيانات	المـزايـــا	العيـــــوب
1- الاستقصـــاء	1- سهلة الاستخدام على الأخص العينات الكبيرة 2- يمكن تحليل البيانات كمياً 3- يمكن استخلاص نتائج من تحليل البيانات 4- غير مكلف نسبيا 5- يمكن أن تجمع بيانات كثيرة.	1- يصعب تغطية المشاعر والانفعالات من المبحوثين. 2- لا تغطي الظروف المختلفة 3- تحيز المبحوثين في بعض الأسئلة. 4- الميل إلى التفسير الزائد للنتائج
2- المقابـــلات	1- مرنة وتتكيف مع من يتم مقابلته. 2- تعطى معلومات ثرية. 3- المعلومات تتضمن المشاعر والانفعالات 4- المقابلة يمكنها أن تنمي علاقات ودية تفيد التطوير	1- تكلفة عالية. 2- تحيز المبحوثين في بعض أسئلة المقابلة. 3- يصعب تحليلها كمياً. 4- تحيز القائم بالمقابلة في توجيه الأسئلة.
3- الملاحظـــة	1- قادرة على جمع معلومات عن السلوك. 2- يعطي بيانات عن السلوك في لحظة الملاحظة 3- مرنة وتتكيف مع ظروف الملاحظة. 4- تناسب جمع معلومات عن سلوك الناس.	1- تكلفة عالية. 2- يصعب تحليلها كمياً. 3- تحيز الملاحظ لملاحظة سلوك معين. 4- تحيز وتأثر من يتم ملاحظته.
4- فحص السجلات والدراسات السابقة	1-صادقة إلى درجة عالية نسبيا. 2- الموضوعية وعدم التحيز. 3- غير مكلفة نسبيا.	1- صعوبة اكتشاف البيانات المطلوبة فيها 2- يصعب تحليلها كمياً (أحيانا). 3- إخفاء السجلات أحيانا.

شكل (2 –9) طرق جمع البيانات

ثالثاً: تحليل البيانات

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها، وبدلا من أن تكون البيانات منتشرة ومبعثرة في وسائل جمع البيانات وفي العديد من الأوراق وأجهزة الحفظ، يتم توجيه هذه البيانات بطريقة معينة **لجمعها واختصارها واستنباط النتائج منها، وهو ما يشير إلى تحليل البيانات.** (Lawler et al, 1980, Mc Caskey, 1997).

وللتبسيط يمكن القول أن هناك نوعين من التحليل:

1- تحليل كيفي.

2- تحليل كمي.

وهو ما يظهر في شكل (2– 10) والذي يوضح أنواع التحليل باختصار، وهو تقسيم مبسط لا يقصد به حصر هذه الأساليب، وإنما يستعرض أنواعها بشكل عام ومبسط، وتترك التفاصيل إلى كتب الإحصاء ومناهج البحث.

طرق تحليل البيانات

1- **التحليل الكيفي:**

- تحليل المضمون.
- تحليل القوى المؤثرة.

2- **التحليل الكمي:**

- الوسط الحسابى.
- الاتجاه العام.

شكل (2 – 10) طرق تحليل البيانات

التحليـل الكيـــفي

يشير التحليل الكيفي إلى الاهتمام بنوعية البيانات، والخصائص، والعناصر، والكلمات وليس إلى الأرقام. وينقسم إلى تحليل المضمون، وتحليل القوى (أو العناصر المؤثرة).

1- **تحليل المضمون**

ينصب هذا التحليل على المضمون والمحتوى والمعنى الخاص بالبيانات أكثر من القيم الموجودة فيها، وتتميز البيانات المتوافرة أصلاً في أنها متاحة في شكل غير كمي مثل القوانين، ونظم العمل، والسياسات، والإجراءات، والاستراتيجيات، وآراء الناس ومشاعرهم.

وما يتم تحليله أيضاً هو كلمة، أو عنصر، أو مبدأ، أو رأي، أو شعور. ولمزيد من التوضيح سنعطي المثال التالي: لفحص نظام للاختيار والتعيين في إحدى الشركات، ومحاولة فحص هذا النظام من حيث مدى توافر مبادئ الاختيار والتعيين العلمية فيه. وهنا تتم المقارنة بين النظام الفعلي والمبادئ العلمية المتعارفة. وحين قام أستاذ قدير للموارد البشرية بفحص النظام وجد أنه يعتمد على المقابلات الشخصية والواسطة. وأن المقابلات الشخصية غير مخططة وغير مقننة ولا يستخدم فيها نماذج توضيح خصائص ودرجات الشخص الذي يتم مقابلته، كما أن النظام لا يتضمن في خطواته ومبادئه أي شيء عن الفحص الدقيق لطلبات التوظيف، كما أن هذه الطلبات غير سليمة علمياً، بالإضافة إلى أن النظام لا يتضمن أي ذكر لاستخدام أي نوع من الاختبارات. وعليه يصل تحليل مضمون ومحتوى النظام الفعلي إلى النتائج التالية:

1. النظام الفعلي لا يعتمد على مبادئ علمية في الاختيار.
2. يعتمد النظام الحالي على المقابلات، وهي لا تتبع أي أسلوب علمي في إجرائه.
3. هناك شائبة استخدام الواسطة.
4. لا يتم استخدام طلب الوظيفة بشكل علمي.
5. النظام الحالي لا يستخدم الاختبارات.

وعليه، فإن النظام الحالي هو نظام يسيء إلى الموارد البشرية بالمنظمة.

2- تحليل القوى المؤثرة

وهو محاولة استكشاف العناصر والقوى المؤثرة في مجال أو ظاهرة معينة. والبيانات المتاحة غير كمية. وتأخذ الشكل الكيفي والمعنوي، ويحاول الباحث من خلال فحصه للسجلات والمستندات والآراء أن يصل لكل القوى (أو العناصر) المؤثرة في ظاهرة معينة. ونأخذ المثال التالي للتوضيح في جلسة جمعت المستشار مع مجلس المديرين حول الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، ثم استعراض قوى وعناصر كثيرة، يمثل بعضها فرصاً أمام المنظمة، بينما يمثل البعض الآخر تهديدات تحيط بالمنظمة، وفي نهاية الجلسة طلب المستشار من المديرين (وعددهم 10) أن يحددوا أهمية كل فرصة وكل تهديد بوضع درجة من عشر درجات حيث أن 10 تشير إلى أهمية قصوى، وتشير 5 إلى متوسط وتشير 1 إلى عدم أهمية. وبجمع الدرجات تم التوصل إلى تحليل القوى التالية لكل من الفرص والتهديدات، والذي يظهر في شكل (2– 11).

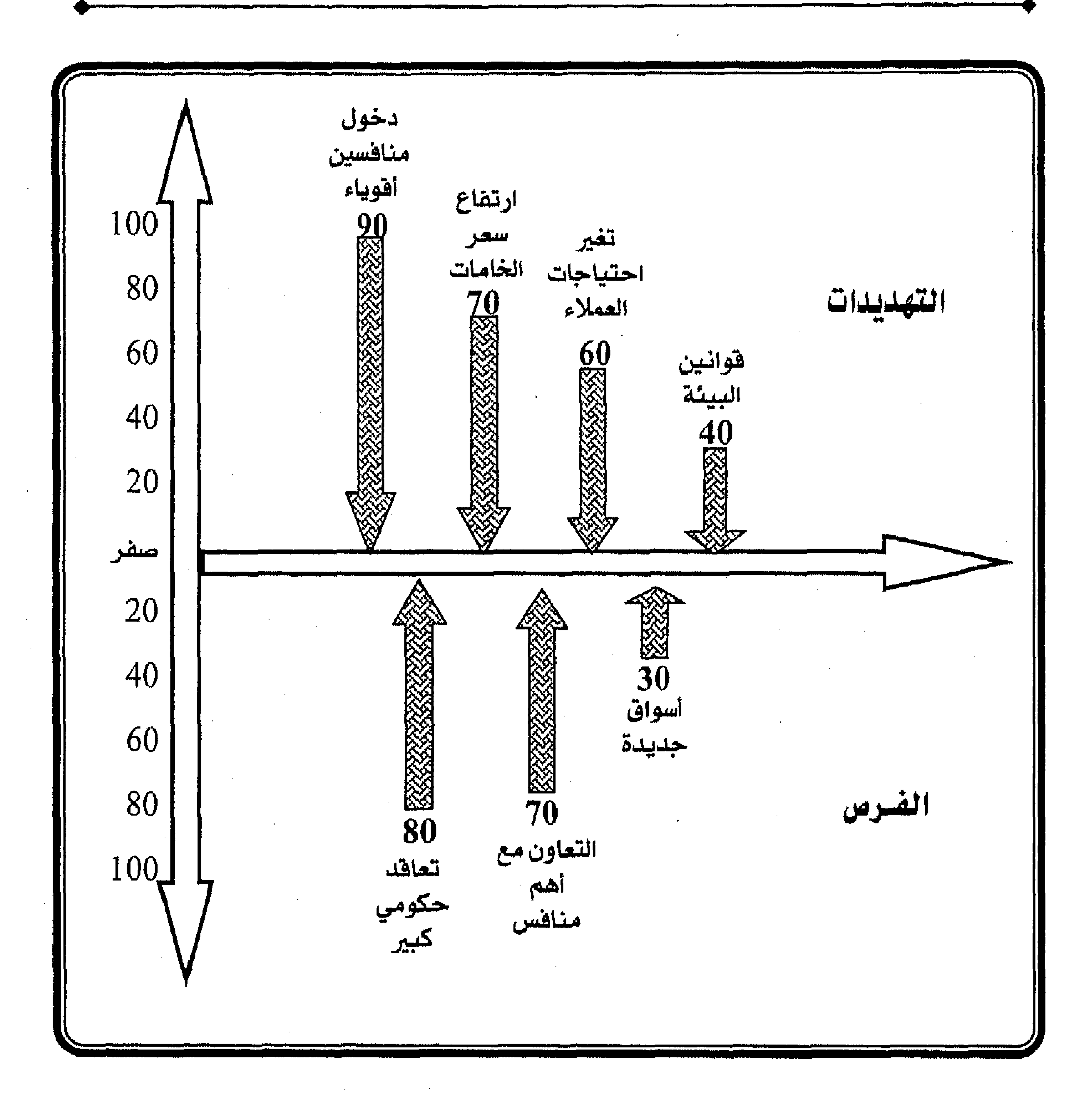
ويوضح التحليل الموجود في الشكل مجموعة من التهديدات والفرص والقيم الخاصة لكل منها، الأمر الذي يساعد المنظمة علي تصور ما تواجهه في مستقبلها، وما يمكن أن يؤثر في الخطط والاستراتيجيات لها.

التحليل الكمـــي

يعتمد التحليل الكمي على أن البيانات المتاحة تظهر في شكل أرقام (وليس في شكل آراء أو سجلات غير كمية كما في التحليل الكيفي). وسنكتفي بأن نعرض بعض أنواع التحليل الكمي البسيطة والقوية في الوقت نفسه، وهي كالآتي:

1- الوسط الحسابي.

2- الاتجاه العام.



شكل (2 – 11) تحليل القوى المؤثرة

1- الوسط الحسابي

وهي تشير إلى نزعة البيانات إلى التوسط، وتحسب كناتج لقسمة مجموع قيم المفردات على عددها.

وفيما يلي مثال يوضح رأي اثنى عشر متدربا حضروا برنامجا تدريبيا. ويأتي رأيهم في شكل قيمة من 5 درجات حيث أن 5 تشير إلى ممتاز و 3 إلى متوسط و 1 إلى ضعيف، وذلك عن مجموعة من العناصر المرتبطة ببرنامج التدريب. ويظهر في شكل (2– 12).

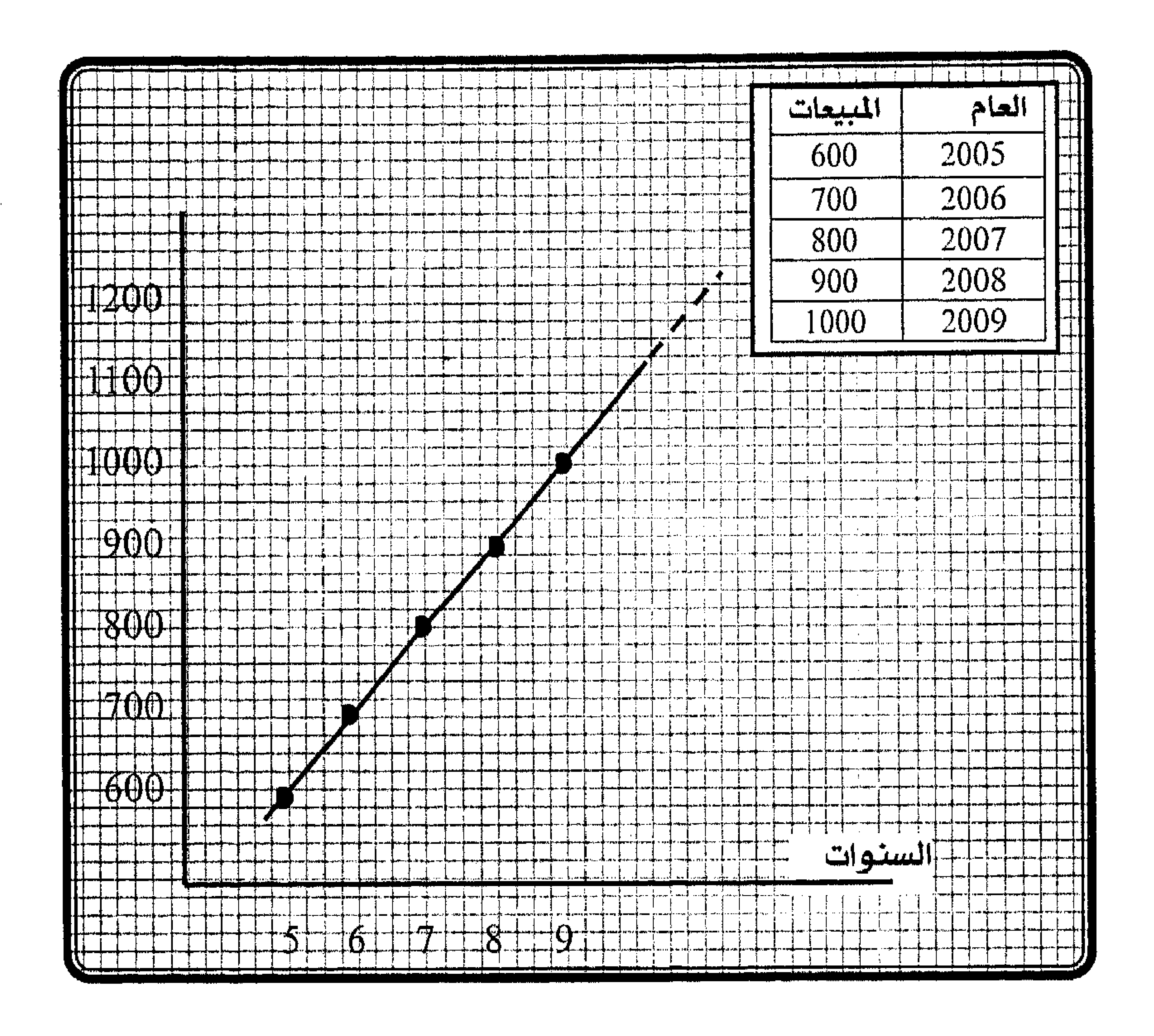
عناصر برنامج التدريب	راي المتدربين												المجموع	الوسط الحسابي
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1- وضوح هدف البرنامج	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2	41	3.4
2- قوة المادة العلمية	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	45	3.8
3- أهمية التدريبات	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	45	3.8
4- قوة المحاضرات	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	56	4.7
5- كفاءة المدرب	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	54	4.5
6- الإشراف على البرنامج	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	27	2.3
7- جودة البوفيه	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	19	1.6

شكل (2 – 12) الوسط الحسابي لراي المتدربين عن البرنامج

ويقدم الشكل (2– 12) بيانات مختصرة ومفيدة مؤداها مزايا وعيوب البرنامج. ويتضح من أهم مزاياه قوة المحاضرات، وكفاءة المدرب، وأن من عيوبه رداءة البوفيه والإشراف على البرنامج.

2- الاتجاه العام

يقدم الاتجاه العام تحليلاً لسلوك ظاهرة معينة عبر فترة زمنية معينة، مما يساعد على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل لهذه الظاهرة. ويجب أن تتوافر سلسلة من البيانات الزمنية حتى يمكن تحديد الاتجاه العام. وعلى سبيل المثال تم الحصول على البيانات التالية للمبيعات في إحدى الشركات، وأمكن وضعها في الاتجاه العام التالي، كما في شكل (2 – 13).



العام	المبيعات
2005	600
2006	700
2007	800
2008	900
2009	1000

شكل (2 – 13) خط الاتجاه العام للمبيعات

رابعاً : التشخيص

تتحدد قدرة الطبيب المعالج وكفاءته على مدى نجاحه في التشخيص وعلى طريقة تحديده للعلاج المناسب. وبالمثل، فإن فريق إعادة الهيكلة (أو المستشار الخارجي) تتحدد كفاءته واقتداؤه بمدى نجاحه في **تشخيص** مشاكل المنظمة، والأهم يتمثل فى البحث بين بدائل وطرق التدخل بما يناسب التشخيص (Burk, 2002; Kuotter, 1980; Cummings and Worley, 2005; Paler et al., 2006; Harrison, 1994; Burton et al, 2001).

معنى التشخيص

يقصد بالتشخيص ما يلي:

* تحديد مشاكل المنظمة.
* تعريف مواطن الضعف بالمنظمة.
* تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة.
* تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المنظمة.
* تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة.
* تعريف الأوضاع غير المرغوبة.
* تحديد عدم التوازن بالمنظمة.

إن تحديد كل ما يمثل قلق وأوضاع غير طبيعية بالمنظمة هو ضرب من ضروب التشخيص.

عناصر التشخيص

لكي يتسم تشخيص مشاكل المنظمة وتحديدها بأنه كامل وسليم لابد أن يتطرق هذا التشخيص إلى **عناصر رئيسة** هي كالآتي:

* تحديد **المشكلة الرئيسة** في شكل واضح ومكتوب.
* تحديد **أسباب** المشكلة، والمقدمات التي أدت إلى ظهورها.
* **أعراض** المشكلة.
* **نتائج** المشكلة (أي نتائج عدم حل المشكلة).
* **الأفراد** والأقسام المرتبطة بالمشكلة.
* **حدة** المشكلة وصعوباتها.

* مدى **تكرار** واستمرار المشكلة.

* **مجال** المشكلة (المنظمة ككل، أو الأقسام والجماعات، أو الأفراد).

* ارتباط المشكلة **بمشاكل جانبية** أخرى موجودة بالمنظمة.

* **المشاكل الفرعية** من المشكلة الرئيسة.

طرق التشخيص

يمكن للمستشار أو القائمين على تشخيص مشاكل المنظمة استخدام طرق للتشخيص، ويفضل البعض استخدام أكثر من طريقة في الوقت نفسه وذلك لمزيد من الدقة في التشخيص. وسنعرض في هذا الجزء مجموعة من الطرق القوية (والسهلة والأكثر شيوعاً) لتشخيص مشاكل المنظمة:

1- طريقة عظام السمكة. Fish Bone

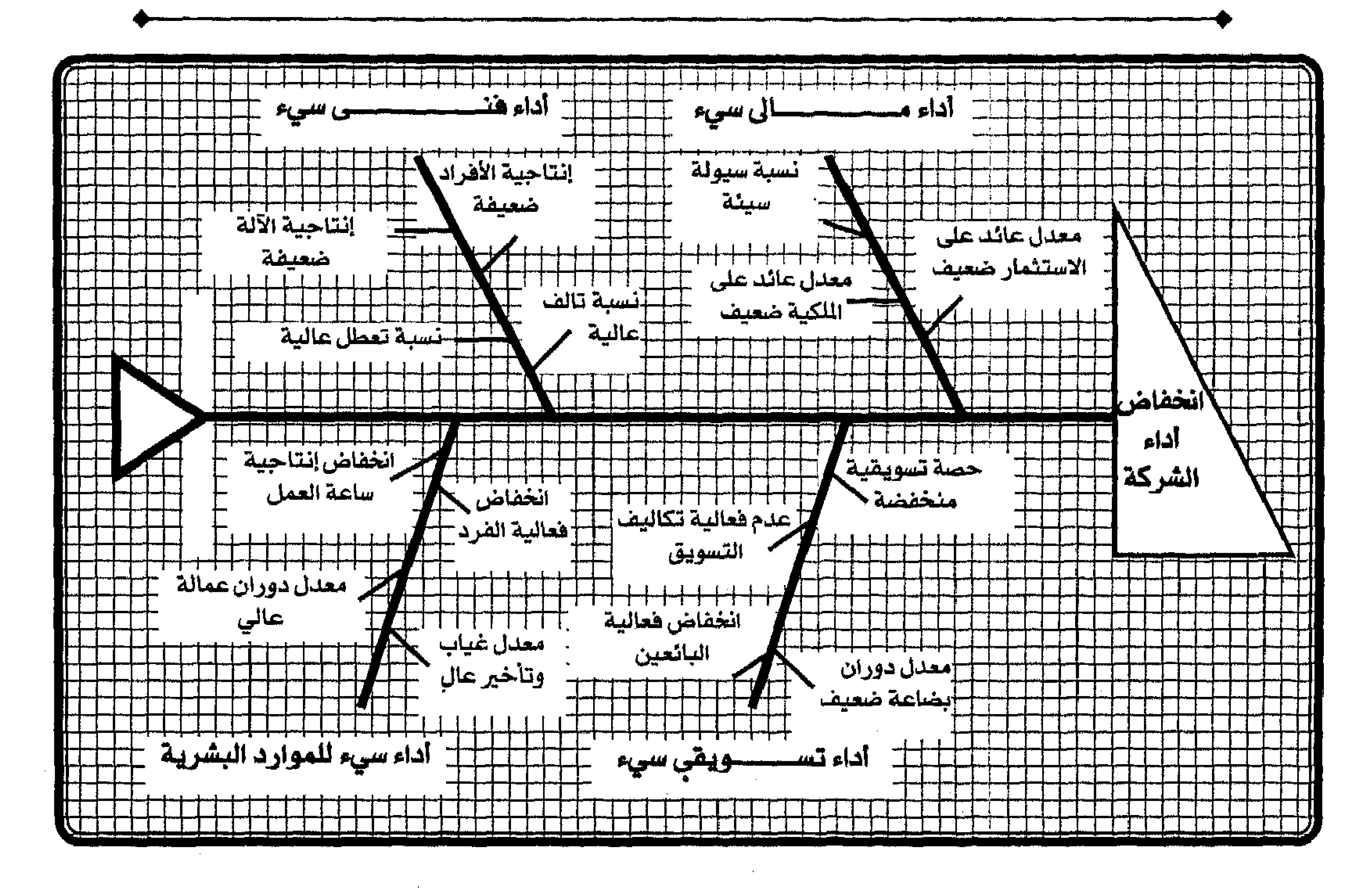
2- طريقة التفكير الاستراتيجي. Strategic Thinking

(1) التشخيص بطريقة عظام السمكة

وهي طريقة تبدأ من خلال وضع الظاهرة محل البحث (أو النتيجة أو المشكلة) كأساس للتحليل، ويتم التعبير عنها في شكل رأس السمكة، ثم يتم الإجابة عن السؤال التالي :

ما الأسباب المؤدية للمشكلة ؟

ويوضح شكل (2– 14) مشكلة انخفاض أداء إحدى الشركات في شكل عظام السمكة.



شكل (2 – 14) عظام السمكة (المشكلة)

وحينما يتم التوصل إلى الأسباب الرئيسة للمشكلة كما في الشكل، يظهر سؤال آخر هو : ما الأسباب الفرعية؟ هذا ولقد لاحظت –عزيزي القارئ– أن كل عظمة رئيسة من عظام السمكة كانت تعبر عن سبب رئيسى، وهي تحتوي على عظام فرعية، ويمكن أخذ كل عظمة من العظام واعتبارها سمكة بمفردها، وتحليل هذه السمكة الجديدة على أسباب رئيسة وأسباب فرعية. ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى تصل إلى الأسباب الفرعية الدقيقة ثم الأسباب الأكثر فرعية والأكثر دقة، وستجد أن هذا التحليل سيشير إلى مواطن الخلل الرئيسة بالمنظمة وتجد عزيزي القارئ أن هذا التحليل به شبه كبير مع الطريقة السابقة للتشخيص وهي "الأسباب والنتائج".

(2) التشخيص بطريقة التفكير الاستراتيجي

يعتمد التفكير استراتيجياً على النظر إلى أن المشاكل تأتي من :

* **البيئة الخارجية:** أي ما يحيط بالظاهرة من خارجها.

* **البيئة الداخلية:** أي العناصر الموجودة بداخل الظاهرة أو المشكلة.

ودراسة البيئة الخارجية للظاهرة أو المشكلة تؤدي بمن يبحث عن المشكلة إلى التعرض لكافة القوى والمؤثرات في شكل المنظمة. ويستطيع المفكر استراتيجياً أن يتبين **نوعين من القوى الخارجية:**

1. **التهديدات** Threats: وهي قوى خارجية تعمل بشكل غير مرغوب فيه، وتسبب القلاقل وعدم الاتزان، وتحتاج إلى وقفة لمعالجتها.

2. **الفرص** Opportunities: وهي قوى خارجية تعمل بشكل مرغوب ولصالح المنظمة أو القسم، ويحتاج الأمر أيضاً إلى وقفة لاستغلالها واستثمارها للوصول إلى وضع مثالي.

أما دراسة البيئة الداخلية للظاهرة، فهي تعني ضرورة التعرف على تلك القوى الداخلية المؤثرة في المشكلة. ويمكن عادة التمييز بين نوعين من القوى الداخلية:

1- **نقاط القوة** Strengths: وهي عبارة عن قوى داخلية تعمل لصالح تحسين الموقف وحل المشكلة. أو هي قوى مضادة لظهور المشكلة، ويجب أن يكون هناك تفكير في كيفية استخدام نقاط القوة واستثمارها.

2- **نقاط الضعف** Weaknesses: وهي عبارة عن عناصر داخلية تضعف الموقف وتجعله في شكل سيىء، أو أنه يؤدي إلى تفاقمه، ويجب عدم إهمال نقاط الضعف فهي أم المشكلة وتحتاج إلى تحليل وعلاج واضح.

ويصل الأمر إذن إلى التوصل إلى أربع قوائم:

1- قائمة بالتهديدات.

2- قائمة بالفرص.

3- قائمة نقاط القوة.

4- قائمة نقاط الضعف.

ويطلق على هذه القوائم الأربعة لفظ SWOT Analysis وهو من أهم التحليلات الإدارية الحديثة التي تستخدم للتعرف على أبعاد الظاهرة والمشكلة، وهذا التحليل يطرقها من كل جانب: داخلياً وخارجياً، ويعطي لتحديد المشكلة دقة ومصداقية.

خامساً : اختيار العلاج

(وطرق إعادة الهيكلة)

بعد أن تم التشخيص، كما في الجزء الرابع من هذا الفصل الحالي، يتبقى الاختيار المناسب، والذي يعتبر حلاً للمشاكل أو علاجاً لأمراض المنظمة.

وهناك مجموعة من القوى والعناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب ومن أهمها مدى "**استعداد**" المنظمة لأنواع معينة من التدخل، و"**الشيء الواجب تطويره**" سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة، أم الأقسام والجماعات، أم الأفراد والوظائف، كما أن "**المستوى**" التنظيمي لإعادة الهيكلة المنشود سواء أكان في الإدارة العليا أم الوسطى أم الدنيا يعطي فكرة عن نوع التطوير والتدخل المناسب، كما أن "**العمـــــق**" المنشود للتطوير سواء أكان جذرياً أم بسيطاً يمكنه أن يؤثر على نوع التدخل المناسب (Cummings and Worley, 2005).

بالإضافة إلى السابق يجب على المستشار أو فريق إعادة الهيكلة أن يستخدما أساليب مساعدة على توليد أفكار وطرق إعادة الهيكلة، والتي سيتم الاختيار من بينها كتدخل مناسب. وبعد أن يتم الاختيار يجب التأكد من أنه يتصف بصفات النجاح.

أساليب اكتشاف الحل المناسب

تغض الكتابات الإدارية في علم إعادة الهيكلة والتطوير التنظيمى بصرها عن هذا الموضوع بالرغم من أهميته. فهم يرون أن المستشارين والمهتمين بالتطوير التنظيمي تساعدهم خلفياتهم العملية والعملية على اكتشاف التدخل المناسب، على الأخص أن

الخوض في دراسة الوضع الراهن والتشخيص يمكنهم من اكتشاف التدخل المناسب، وبالرغم أن هذا الأمر يعتبر فناً ومهارة شخصية للمستشارين والمديرين، إلا أنه لا يجب إنكار الجانب العلمي لاكتشاف طرق التدخل المناسبة. فاتباع الطرق العلمية يجبر المستشارين والمهتمين بالتطوير التنظيمي على اتباع طرق مجربة وصادقة في اكتشاف طرق الحل والتدخل المناسب، كما أن اتباع الطرق العلمية يمكنه أن يساعد من يود أن يجرب نفسه في المجال في زيادة مهاراته الإدارية في اكتشاف التدخل وإعادة الهيكلة الملائمة، وذلك بدلاً من الاعتماد المطلق على " الفهلوة "والتقدير الشخصي.

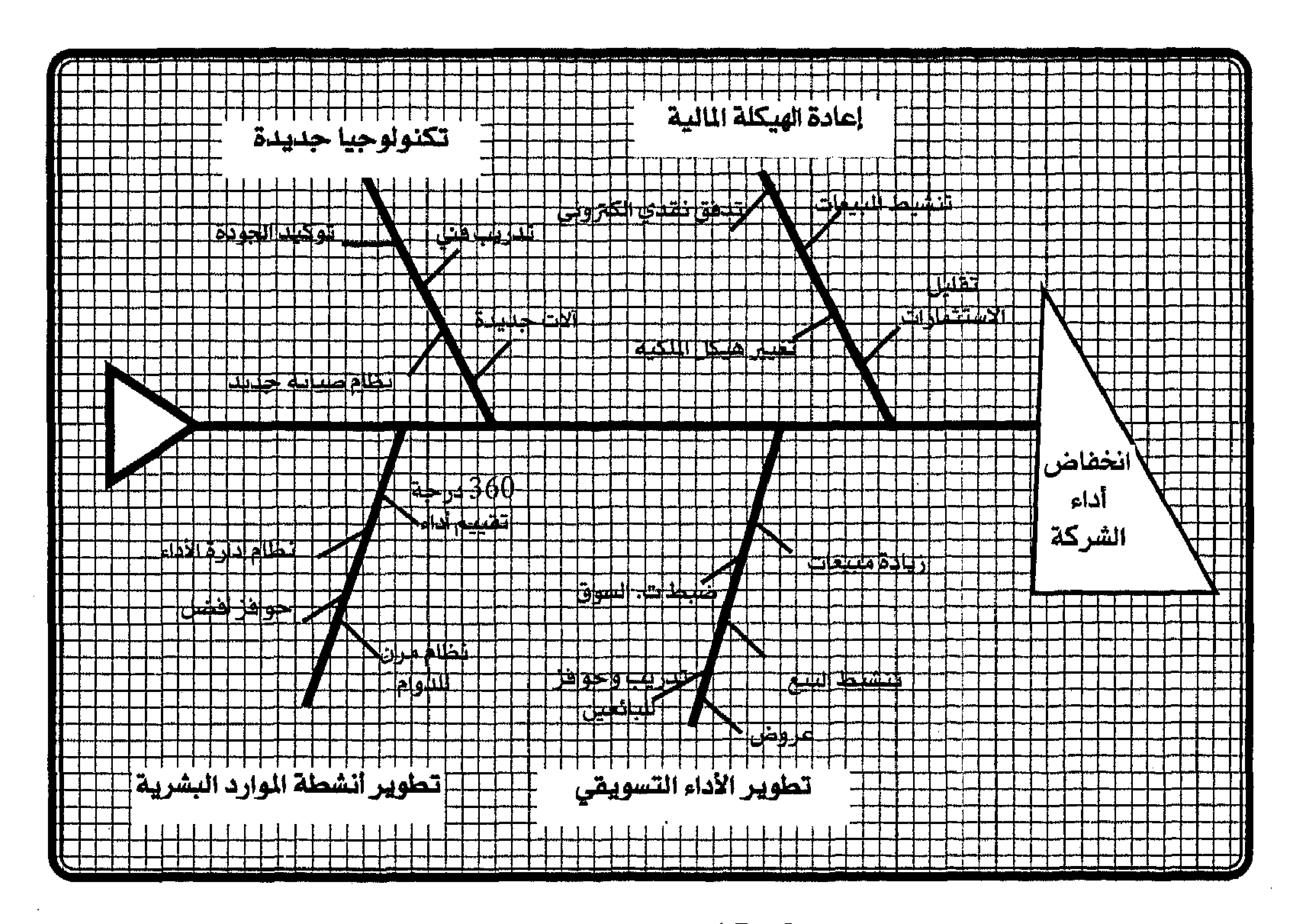
وفيما يلي بعض أهم أساليب اكتشاف التدخل المناسب. (Cummings and Worley, 2005)

1- عظام السمكة. Fish Bon

2- التفكير الاستراتيجي للتدخل. Strategic Thinking

(1) عظام السمكة

قدمنا في بداية هذا الفصل طريقة عظام السمكة كأسلوب يساعد على تحديد وتشخيص المشكلة (وهي رأس السمكة)، والأسباب المؤدية لهذه المشكلة (وهي عظام السمكة). ويمكن أن تبقى رأس السمكة (أو المشكلة) كما هي مكتوبة مكانها، أما عظام السمكة (وهي الأسباب) فتستبدل بالحلول. وعليه يقوم المستشار أو فريق إعادة الهيكلة برسم سمكة جديدة، ويكتبون على رأسها المشكلة نفسها، ويحاولون من خلال المناقشات أن يصلوا إلى حلول وطرق لإعادة الهيكلة يكتبونها على عظام سمكة للمشكلة، وأخرى للحلول وطرق إعادة الهيكلة. وكل عظمة سمكة تشير إلى أسباب رئيسة أو فرعية للمشكلة تستبدل بحلول وطرق رئيسة أو فرعية، وذلك إيماناً بالمقولة التي تقول "إن عرف السبب بطل العجب" أي أن كل سبب يترجم إلى حل أو طريقة لإعادة الهيكلة. ويوضح شكل (2-15) عظام السمكة (الحل).



شكل (2 – 15) عظام السمكة (الحـــــل)

وعند الانتهاء من تحويل عظام السمكة الخاصة بأسباب المشكلة إلى عظام سمكة خاصة بالحل- كما في الشكل السابق- قد يظهر أن الحلول وطرق إعادة الهيكلة متكاملة أو متعارضة، وهو أمر يحتاج من المستشار أو فريق إعادة الهيكلة إلى النظر في الحلول بحيث يمكن تعديلها أو تغييرها أو تطويرها بحيث تصب كلها في اتجاه واحد وتحل المشكلة. إن هذا التكامل بين الحلول قد يشير إلى أن كل الحلول ما هي إلا عبارة عن طريقة واحدة ومتكاملة لإعادة الهيكلة.

بمعنى آخر، يجب بعد التوصل إلى شكل عظام السمكة (الحل)، ويجب التأكد من تكامل كافة الحلول، ومن توافر خصائص التدخل الناجح في هذه الحلول. أما الجزء الأخير من الفصل الحالي فإنه يتناول الخصائص الواجب توافرها في التدخل المناسب.

(2) التفكير الاستراتيجي

استخدمنا سلفا طريقة التفكير الاستراتيجي لتحديد وتشخيص المشكلة، وذلك من خلال التعرف على الفرص والتهديدات (في البيئة الخارجية)، وأيضا التعرف على نقاط القوة والضعف (في البيئة الداخلية). أما هنا فإننا نأخذ هذه الطريقة خطوة إلى الأمام لكي يمكن التفكير في الحلول وطرق إعادة الهيكلة والتحركات الاستراتيجية المتاحة.

ويوضح شكل (2−16) التالي مكان كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، والذي سيساعد على اكتشاف الحلول وطرق التطوير.

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة هي: 1- .... 2- 3-	نقاط الضعف هي: 1- .... 2- .... 3- ....
الفرص هي: 1- .... 2- 3-	**ما الحل الذي:** * يعظم الفرص؟ * يستغل نقاط القوة؟	**ما الحل الذي:** * يعظم الفرص؟ * يعالج نقاط الضعف؟
التهديدات هي: 1- .... 2- 3-	**ما الحل الذي:** * يعالج التهديدات؟ * يستغل نقاط القوة؟	**ما الحل الذي :** * يعالج التهديدات؟ * يعالج نقاط الضعف؟

شكل (2 – 16) التفكير الاستراتيجي

لاحظ من الشكل السابق ما يلي:

1- المربعات في أقصى اليمين وفي أعلى الشكل تمس دراسة البيئة الخارجية ودراسة البيئة الداخلية.

2- المربعات التي بداخل الشكل تشير إلى الحلول والتي تحاول تحقيق ما يلي:

- استغلال وتعظيم الفرص.
- استغلال وتعظيم نقاط القوة.
- علاج التهديدات.
- علاج نقاط الضعف.

ويقدم شكل (2 – 17) مثالاً لإحدى المنظمات التي تواجه ظروف مختلفة في كل من البيئة الخارجية (متمثلة في الفرص والتهديدات)، والبيئة الداخلية (متمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف)، ويظهر ذلك كله في المربعات اليمنى والعليا، أما المربعات الداخلية فتظهر فيها الحلول المقترحة والتي تمثل أسلوب إعادة الهيكلة الملائم.

البيئة الداخلية البيئة الخارجية	**القوة :** 1- مديرون أكفاء 2- أنظمة إدارة جيدة	**الضعف :** 1- حصة تسويقية ضعيفة 2- انخفاض أداء البائعين 3- انخفاض أداء العمال
الفرص: 1- تدهور أحد المنافسين 2- سمعة مالية لدى البنوك	استحواذ المنافس بقروض من البنوك	★ تنشيط المبيعات ★ تدريب البائعين ★ حوافز للبائعين
التهديدات: 1- منافسة شديدة	تطوير أنظمة تنافسية	تقليل العمالة

شكل (2 – 17) التوصل للحل بالتفكير الاستراتيجي

وعلى المستشار أو فريق إعادة الهيكلة أن يبحث مدى التكامل أو التعارض الموجود بين الحلول المطروحة في الشكل (2–17). ومن فحص الشكل يمكن اكتشاف أن الحل الرئيسى الذي يجر وراءه باقي الحلول هو الاستحواذ على الشركة المتدهورة (أي شراؤها) والذي قد يتطلب تقليل العمالة، وتدريب رجال البيع وتحفيزهم، هذا بالإضافة إلى تطوير أنظمة تنافسية تركز على تنشيط المبيعات.

خصائص التدخل الناجح

يتميز التدخل والعلاج الناجح بمجوعة من الخصائص التي يمكنها أن تساعد المديرين في الإدارة العليا على الحكم على قدرة التدخل في تحقيق الأهداف المرجوة. ويسعى هؤلاء المديرون إلى التعرف على هذه الخصائص **قبل التنفيذ**، والتي تزيد من قدرتهم على التنبؤ بإمكانية نجاح التدخل **قبل بدئه** أو في المراحل الأولى من التنفيذ. أما التحقق من النجاح **بعد التنفيذ**، فهذه هي مهمة الرقابة على تنفيذ التدخل، وهي مرحلة لاحقة وسيتم تغطيتها في فصلٍ تالٍ إن شاء الله.

ويقدم شكل (2 – 18) قائمة سريعة لخصائص نجاح التدخل الخاص بالتطوير التنظيمي (Cummings and Worley, 2005).

خصائص التدخل الناجح

1- يصيب الهدف، ويعالج المشاكل مباشرة وبسرعة.
2- يتدخل بأقل جهد ممكن (والقاعدة تقول ان 80٪ من الإنجازات تتحقق بـ 20٪ من التدخلات).
3- يترجم التدخل إلى اهداف (ونتائج) وخطط واضحة.
4- تترجم الأهداف والنتائج في شكل كمي.
5- يمكن قياس الأهداف والنتائج.
6- يتكامل التدخل مع غيره من طرق التدخل.
7- يحفز التدخل جهود المديرين والعاملين.
8- يحقق التدخل المصالح الوظيفية للمديرين والعاملين.
9- يقدم التدخل حوافز مادية للمديرين والعاملين.
10- يقوي التدخل نفوذ وسلطة المديرين والعاملين.
11- يتوافق التدخل مع رؤية المنظمة.
12- يتوافق التدخل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة.
13- يتواءم التدخل مع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
14- يتواءم التدخل مع انظمة العمل.
15- لا يرهق التدخل كاهل العاملين بأعباء لا يقدرون عليها.
16- لا يُفقد التدخل سيطرة المديرين والعاملين على أعمالهم.
17- يؤدي التدخل إلى مرونة المديرين والعاملين في تقبل افكار التطوير.
18- يثير التدخل الإبداع والابتكار لدى المديرين والعاملين.
19- يوازن التدخل بين التخصص في جانب والتكامل في جانب آخر.
20- يوازن التدخل بين المركزية في جانب واللامركزية في جانب آخر.

شكل (2–18) خصائص التدخل الناجح

طرق إعادة الهيكلة

حتى مع استخدام أساليب علمية لاكتشاف طرق إعادة الهيكلة، يحتاج قادة المنظمات أن يعلموا الطرق والأشكال المتاحة لإعادة الهيكلة، فعدم معرفة هذه الطرق يجعل بدائل إعادة الهيكلة فى أذهان القادة محدودة، ومعتمدة على الاجتهاد الشخصى، وهو أمر غير كاف. ويقدم شكل (2– 19) نموذجاً مبدئياً لطرق إعادة الهيكلة، وذلك بغرض توسيع أفق القارئ على البدائل المختلفة لإعادة الهيكلة.

أشكال وطرق إعادة الهيكلة	أمثلة
إعادة الهيكلة للمنظمة ككل (مستوى الإدارة العليا)	• إعادة النظر فى رؤية واستراتيجية المنظمة. • القضاء على فساد الإدارة العليا. • تغيير القادة. • تفكيك المنظمة إلى عدة منظمات.
إعادة الهيكلة المالية	• تغيير الهيكل المالى (الخصخصة والتأميم). • إعادة النظر فى محفظة الاستثمارات. • علاج التعثر المالى. • الاندماج والاستحواذ.
إعادة الهيكلة التنظيمية	• إعادة تصميم الهيكل التنظيمى. • إعادة تصميم الهيكل الوظيفى. • إعادة تصميم ثقافة المنظمة. • بناء المنظمة التى تتعلم. • الهدم البناء.
إعادة الهيكلة البشرية	• إعادة هيكلة تركيبة العمالة. • إعادة هيكلة حجم العمالة (تقليل العمالة). • إعادة هيكلة وظائف إدارة الموارد البشرية. • تحسين جودة حياة العمل.
إعادة هيكلة العمليات	• تحسين التكنولوجيا. • المنظمة الإلكترونية. • إدارة الجودة الشاملة. • المقارنة بأقرب منافس.

شكل (2 – 19) طرق إعادة الهيكلة

خلاصة الفصل الثانى

الدراسة التشخيصية لإعادة الهيكلة

(1) لكى تقوم المنظمة بإعادة الهيكلة بنجاح فلابد أن يسبق ذلك دراسة تشخص مشاكل المنظمة، وتحدد العلاجات الملائمة والتى تمس جوانب إعادة الهيكلة.

(2) تبدأ الدراسة التشخيصية بالتخطيط لهذه الدراسة. وينقسم تخطيط الدراسة إلى تحديد هدف الدراسة، وتحديد أعضاء فريق الدراسة، وإعداد الجدول الزمنى للدراسة، وميزانيتها.

(3) يلى ذلك جمع البيانات اللازمة للدراسة، وبعدد أنواع البيانات فمنها المتعلق بالمنظمة ككل، أو ما يتعلق بإدارات وأقسام المنظمة، أو الأفراد داخل المنظمة ووظائفهم، ويجب أيضاً تحديد الطريقة الملائمة لجمع البيانات مثل الاستبيان والمقابلات والملاحظة وسجلات المنظمة.

(4) بعد جمع البيانات يأتى دور تحليلها، وتنقسم طريق تحليل البيانات إلى تحليل كيفى (مثل : تحليل المضمون أو تحليل القوى المؤثرة، وتحليل كمى (مثل : الوسط الحسابى والاتجاه العام).

(5) يلى ذلك تشخيص الوضع الراهن للمنظمة والمشاكل التى تواجهها. ومن أهم طرق التشخيص طريقتا عظام السمكة والتفكير الاستراتيجى، ويمكن أيضاً استخدام هاتين الطريقتين فى اختيار الحلول والعلاجات الملائمة، والتى تصل عادة إلى اقتراح الطرق المناسبة لإعادة الهيكلة.

أسئلة الفصل الثانى

(1) ما أهمية الدراسة التشخيصية لعملية إعادة الهيكلة؟

(2) ما خطوات الدراسة التشخيصية باختصار؟

(3) ما مكونات تخطيط الدراسة التشخيصية؟

(4) ما نوع البيانات الواجب جمعها فى الدراسة التشخيصية؟

(5) ما طرق جمع البيانات فى الدراسة الخاصة بإعادة الهيكلة؟

(6) هناك تحليل كيفى وتحليل كمى لبيانات دراسة إعادة الهيكلة، اشرح ذلك بالتفصيل.

(7) ما معنى مصطلح تشخيص؟ وضح بالتفصيل، وما عناصر هذا التشخيص؟

(8) ما طرق التشخيص المعروضة فى هذا الفصل؟

(9) هل يمكن استخدام طرق التشخيص كأساليب لاقتراح وعلاجات إعادة الهيكلة؟

تمارين وحالات الفصل الثانى

تمرين

أعطني سمكة

الهـــــدف: التدريب على استخدام طريقة عظام السمكة في التشخيص.

الإجراءات:

1- اختر واحدة من الحالتين الآتيتين:

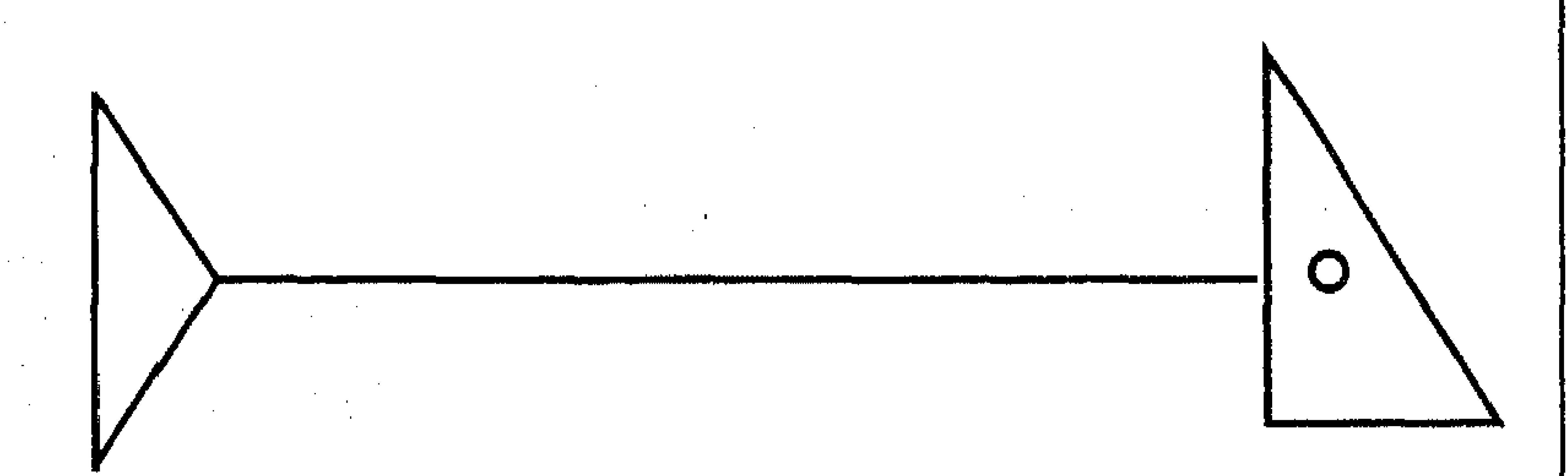
* تدهور حاد في أداء اتحاد الطلبة في كليتك أو معهدك العلمي.
* انخفاض حاد في إنتاجية المنظمة.

2- ينتظم الزملاء في مجموعات من 3 – 5 أفراد

3- يثار عصف ذهني من أجل التعرف على المشاكل، ونقاط الضعف، والفجوات في أداء اتحاد الطلبة أو انخفاض إنتاجية المنظمة.

4- استخدم الشكل التالي لرسم عظام السمكة التي تحلل الوضع.

5- يفضل أن يكون هناك عظام كبيرة يتفرع منها عظام فرعية.



أسئلة للمناقشة :

1- اعرض ما توصلت إليه في مجموعتك على باقي المجموعات.

2- استمع إلى عرض المجموعات الأخرى.

3- تتناقش كل مجموعتين؛ وذلك لتبادل وجهات النظر.

تمرين

فكر في الحل (استراتيجياً)

الهـــدف:

التدريب على استخدام طريقة "التفكير الاستراتيجي" في التوصل إلى حلول وتدخلات مبدئية لإعادة الهيكلة.

الإجراءات:

1- افحص الشكل المرفق أدناه، والذي يحتوي على تحليل للبيئة الخارجية (من فرص وتهديدات، وتحليل للبيئة الداخلية من نقاط قوة، ونقاط ضعف).

2- تمعن في العلاقات الثنائية بين الفرص والتهديدات في جانب ونقاط القوة ونقاط الضعف في جانب آخر، وحاول أن تصل إلى حلول وتدخلات ملائمة تضعها في المربعات الخالية.

	القوة : 1- أنظمة رقابية جيدة 2- التزام عالٍ من العاملين	**الضعف:** 1- بعض الخطوط القديمة 2- عدم التدريب على الجودة
الفرص: 1- فرص تمويلية متاحة 2- تقدم الدولة منح لتدريب العاملين		
التهديدات: 1- جودة المنافسين أفضل. 2- منافسة أجنبية قوية.		

3- حاول أن تجمع الحلول الموجودة فى كل المربعات فى استراتيجية متكاملة للتدخل والحل.

4- اعرض حلك على الزملاء، وأقنعهم به.

5- استمع إلى حل الزملاء.

6- تناقش مع الزملاء.

7- حسّن حلك من خلال المناقشات.

تمرين

ضـــع مشـــروعاً للدراســـة

قرر النادي العربي، وهو نادِ رياضي يركز على كرة القدم - أن يطور أنشطته لكي تشمل الأنشطة الاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، والصحية، وذلك استناداً إلى أن المدينة - والتي تقع على ساحل البحر مباشرة خالية من هذه الأنشطة، وأن هناك طلباً متنامياً من قبل الشباب والعائلات على هذه الأنشطة.

ولقد قام النادي بإسناد الأمر إليك لتقديم مشروعاً للدراسة ولتشخيص الوضع الراهن، وذلك قبل دعوة المكاتب الاستشارية الإدارية للقيام بدراسة التطوير التنظيمي، ووضع خطة للتطوير.

المطلوب منك الآتي:

1- خطط للدراسة بحيث يشمل تقريرك على

* هدف الدراسة.
* خطوات الدراسة.
* نوع البيانات، وأسلوب جمعها، ومصدرها.
* جدول زمني.
* فريق الدراسة.
* الميزانية.

2- اجتمع أنت باعتبارك الشخص المسئول مع زملائك، وضعوا ملامح هذه الخطة

3- قم بعرض التقرير على المجموعات الأخرى، وأقنعهم برأيك، واستمع إلى رأيهم بإيجابية.

4- حسّن تقريرك بناءً على اقتناعك برأي الزملاء في المجموعات الأخرى.

هوامش ومراجع الفصل الثانى

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- أحمـــد ماهر (2007) التنظيم : الدليل العملى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية : الدار الجامعية.

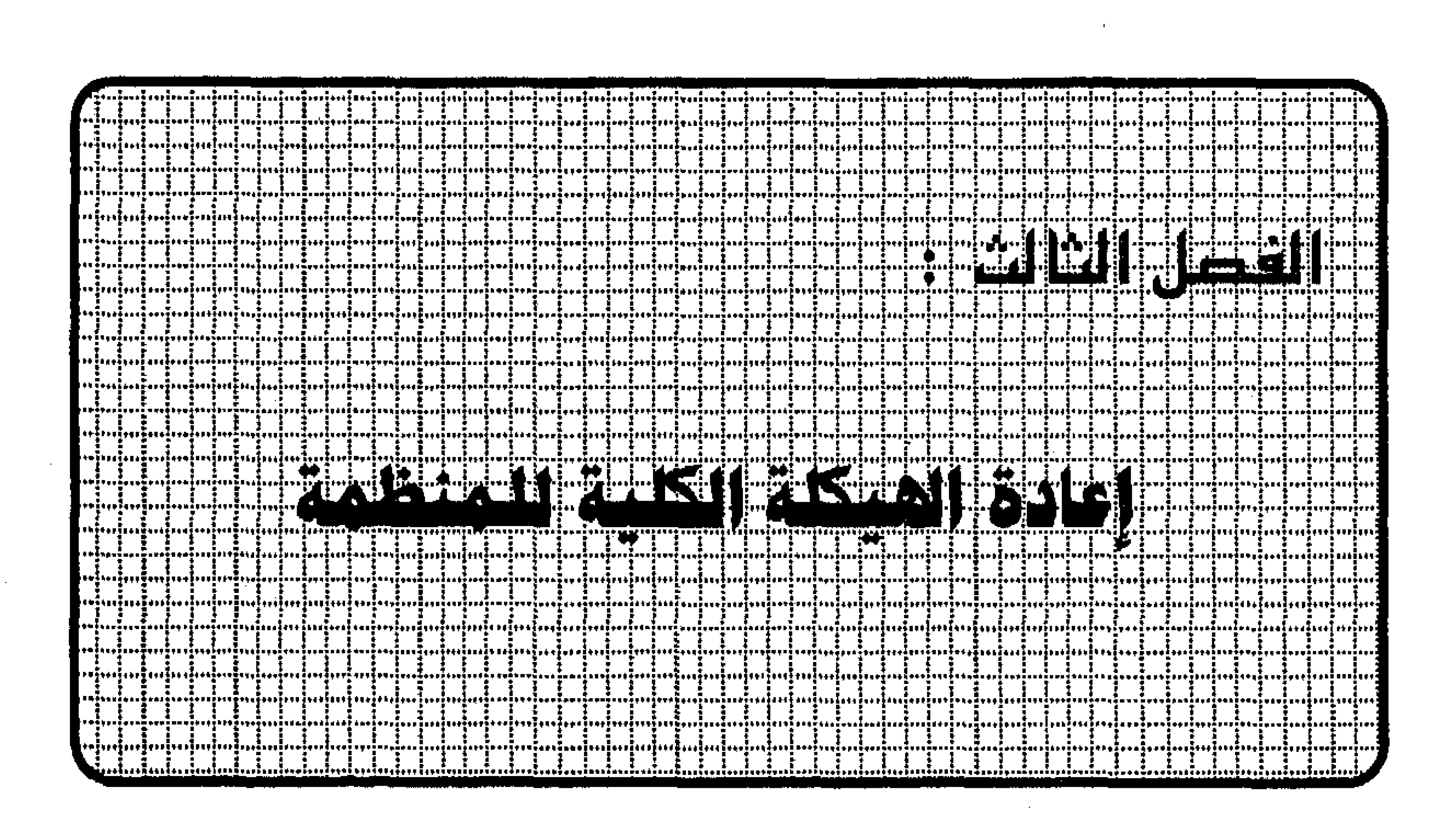
ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Burke, W., (2002), *Organization Change*, Calif. : Sage.
- Cummings, T. and Worley, C., (2005), Organization *Development and Change*, Ohio : South – Western.
- Harrison, M., (1994). *Diagnosing Organization*, Calif. : Sage.
- Kotter J., (1996), *Leading Change*, Boston : Harvard Business School Press.
- Lawler, E., et al., (1980), *Organizational Assessment : Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, New York : Wiley.
- McCasky, M., (1997), *Framework for Analyzing Work Group*, Boston : Harvard Business School Press.
- Nadler, D., (1977), *Feedback and Organization Development : Using Data Based Methods*, Mass. : Addison Wesley.
- Palmer, I., et al, (2006), *Managing Organization Change*, New York : McGraw –Hill.
- Seashore, S. et al., (1983), *Assessing Organizational Change*, New York : Wiley.

الجزء الثاني

طرق إعادة الهيكلة

- الفصل الثالث : إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة
- الفصل الرابع : إعادة الهيكلة المالية
- الفصل الخامس : إعادة الهيكلة التنظيمية
- الفصل السادس : إعادة الهيكلة البشرية
- الفصل السابع : إعادة الهيكلة الإنتاجية


الفصل الثالث :
إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة

الفصل الثالث

إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة

مقدمـة

تبدأ جهود إعادة الهيكلة فى شكلها السليم على مستوى المنظمة ككل، أو ما يطلق عليه أحياناً بإعادة الهيكلة على مستوى الإدارة العليا. ويشير ذلك إلى مجموعة من التغييرات الجذرية فى طريقة تفكير أو ممارسات الإدارة العليا بالمنظمة (سواء كانت فى وزارة، أو مؤسسة أو هيئة عامة، أو شركة خاصة). وهناك طرق عديدة لإعادة الهيكلة الكلية للمنظمة، ومن أهمها تبنى المنظمة لمنهج التفكير الاستراتيجي، والذى يعنى أن تقوم المنظمة بإعادة صياغة علاقتها مع البيئة الخارجية سعياً لمزيد من الفعالية، وذلك بالتصرف السليم حيال الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية للمنظمة ونقاط القوة والضعف فى الأداء الداخلى للمنظمة.

وعدم وجود فكر استراتيجى لدى المنظمة ينم بالتأكيد على عدم كفاءة أفراد الإدارة العليا والقادة فيها، على الأخص رئيس الشركة (أو العضو المنتدب فيها)، وتكون إعادة الهيكلة هنا هى بتغيير القادة واختيار إدارة عليا أكفأ. وعندما تشيخ المنظمة وتصاب بالروتين ويطرأ عليها الإهمال وعدم الإنتاجية فى العمل، على الأخص فى الوزارات والأجهزة الحكومية يحتاج الأمر إلى تحويلها إلى مؤسسات (وربما شركات) تعمل بمنظور اقتصادى كفء، وهو ما يعنى تغيير هوية المنظمة.

وتمتد طرق إعادة الهيكلة الكلية إلى القضاء على الفساد الإدارى بالمنظمة، والذى يظهر ويستشرى غالباً فى المنظمات الحكومية والعامة، ومحاولة القضاء على الفساد الإدارى تسمى أيضاً "الإصلاح الإدارى"، وكلاهما معنى بإجراء تغييرات جذرية فى أنظمة العمل وطريقة المحاسبة والتفتيش على المنظمة ومساءلة المسئولين. كما تمتد أيضاً طرق إعادة الهيكلة إلى الرقابة على أداء الإدارة العليا (أو ما يطلق عليه بالحوكمة).

وعليه يتكون فصل إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة من العناوين الرئيسة التالية :

- استخدام منهج التفكير الاستراتيجي.
- تغيير قادة المنظمة.
- تغيير هوية المنظمة.
- القضاء على الفساد (أي الإصلاح الإداري).
- حوكمة المنظمات.

استخدام منهج التفكير الاستراتيجي*

حينما ينتبه القائد إلى أن المنظمة التي يقودها لا تستطيع أن تتواءم بكفاءة مع ما يحدث من تغييرات قوية في البيئة المحيطة، وأن المنظمة ليس لديها رؤية لما تود أن تحققه في السنوات القادمة، وأن المنظمة أصبحت مقيدة بأنشطة وأغراض عفا عليها الزمن، وأن إدارات المنظمة ليس لديها أهداف مربوطة باستراتيجيات مطلوب تحقيقها، وأن هناك إدارات وأقساماً تعمل في جزر منعزلة، وأن الأفراد لا يخدمون صالح المنظمة ولا صالح إدارتهم بل يخدمون مصالحهم الشخصية؛ حينئذ على القائد أن يعلم أن منظمته لا تفكر استراتيجياً، وإنما تفكر ارتجالياً.

ومنهج التفكير الاستراتيجي يظهر حينما يتبنى قادة ومديرو المنظمة فكراً واضحاً ومترابطاً يؤدى إلى تحركات قوية تجاه البيئة التي تعمل فيها (كالسوق والمنافسين والموردين والعملاء)، ويظهر ذلك في شكل رؤية لشكل المنظمة خلال السنوات القادمة، وتشكل هذه الرؤية استراتيجيات وأهداف المنظمة، كما تشكل خططاً خاصة بقطاعات وإدارات المنظمة. ولا يتحقق أي من هذه الأمور إلا بدراسة واعية للبيئة الخارجية للمنظمة، يتحدد فيها الفرص المتاحة لها والتهديدات التي يمكن أن تطيح بها. هذا بالإضافة إلى دراسة أخرى للأداء (والبيئة) الداخلية للمنظمة، والتي يتحدد فيها نقاط القوة الخاصة بالمنظمة والتي يجب الاعتماد عليها في اقتناص الفرص المتاحة، كما يتحدد فيها نقاط الضعف (والمشاكل) الواجب علاجها بالمنظمة.

(*) يعتمد هذا الجزء على بعض مؤلفات الدكتور أحمد ماهر في الإدارة الاستراتيجية وهي :
- التخطيط الاستراتيجي (2009)، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- الإدارة الإستراتيجية (2010)، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية (2011)، الإسكندرية : الدار الجامعية.

لماذا الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي؟

إن المشروع يحتاج إلى تخطيط استراتيجي في 3 أحوال (ماهر، 2009، 2010):

- المشروع لديه أهداف طويلة المدى ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها.
- المشروع لا يعرف طرق التكيف مع البيئة والسوق من حوله، ويريد أن يفعل شيئاً حيال ذلك.
- المشروع لا يعرف كيفية الحصول على قبول الأطراف المؤثرة عليه، ويريد أن تكون إيجابية في هذا الصدد.

وفيما يلى شرح لهذه الأحوال :

1- قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بتحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري (التسويقي والمالي)، حيث يغلب عليهم حساب المبيعات، وتقبل المستهلك لسلع المشروع والعائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية رشيدة تؤدى في النهاية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، والتي يمثل الربح فيها جانب قوى بالطبع.

2- قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك. والبيئة لا تشير فقط إلى المستهلكين، وإنما تشير إلى أطراف أخرى مهمة يجب التكيف معها، من أهمها المنافسون، يلي ذلك الحكومة والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية. ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغييرات البيئية وتقديرها، وإيجاد التصرفات الاستراتيجية التي تتناسب معها.

3- قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالحصول على قبول واقتناع الأطراف الداخلية والخارجية في المشروع لوجهة نظر إدارة المشروع في قضايا معينة. فالقضايا المهمة للمشروع قد تكون : لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا تغير نظام ساعات العمل؟ ولماذا تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية ؟ إن هذه القضايا قد يصعب فهمها بواسطة أطراف

المشروع، ويكون على مديري المشروع أن يقدموا تفسيرات قوية وواضحة تبرر موقف المشروع من هذه القضايا، وتكون النتيجة هي قبول واقتناع أطراف المشروع بوجهة نظر إدارة المشروع.

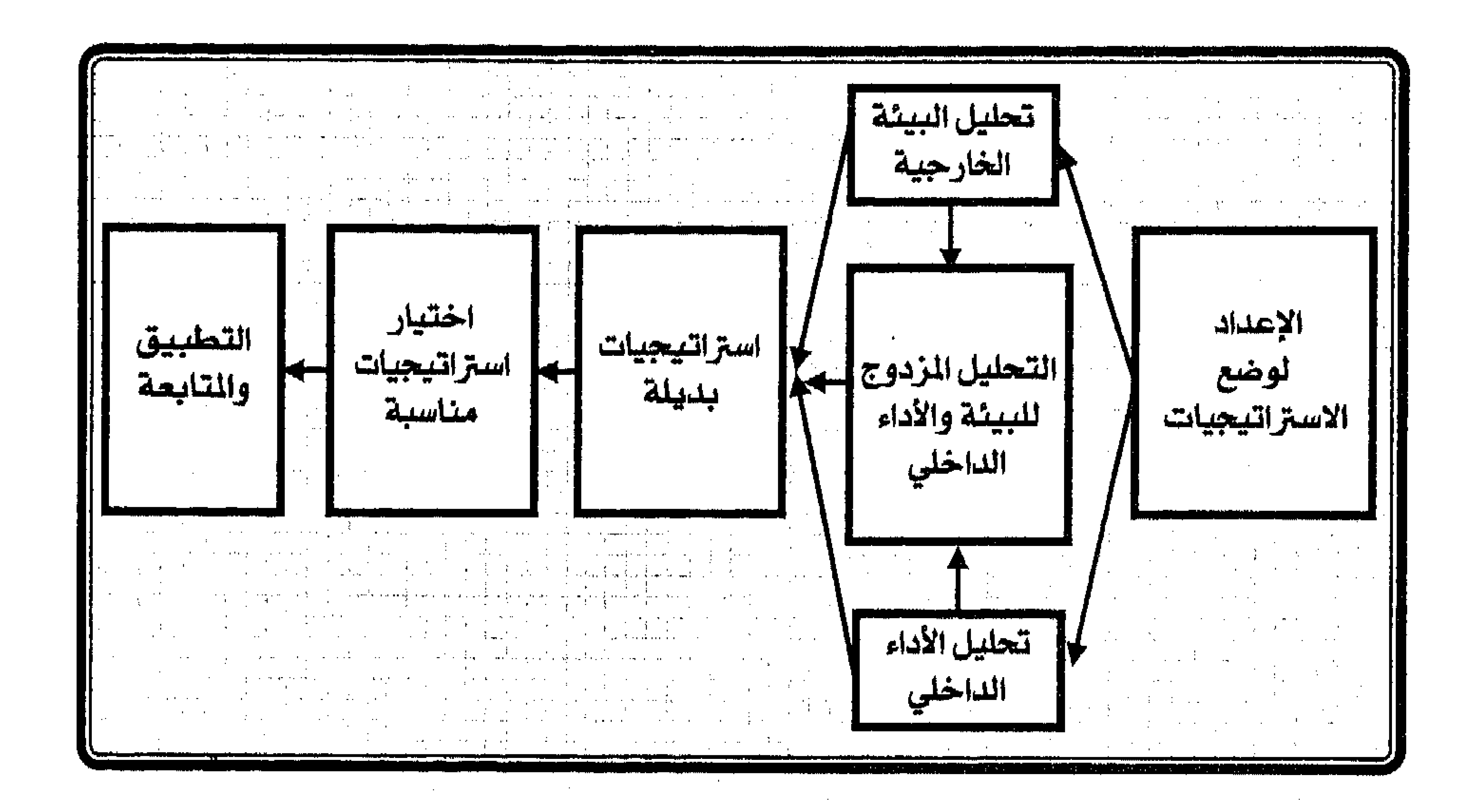
خطوات التفكير الاستراتيجي

نقدم في الصفحات التالية دليلاً مرشداً إلى المديرين لتحديد الاستراتيجية المناسبة وباتباع هذا الدليل يمكن للمديرين - في أي مشروع وباختلاف الظروف المحيطة بها، بناء- مهارات سلوكية راقية في التخطيط الاستراتيجي، ووضع استراتيجيات ملائمة لهذا المشروع. لاحظ أن الخطوات الموجودة في هذا الدليل يمكن إحداث بعض التعديلات فيها لكي تناسب شكل المنظمة، ومدى توافر مهارات وممارسات تخطيطية.

<u>وهذه الخطوات هي كما يلي (ماهر، 2010) :</u>

1- قم بالإعداد لوضع الاستراتيجيات.
2- قيم البيئة التي يعمل فيها المشروع.
3- قيم الأداء الداخلي للمشروع.
4- ادمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي.
5- تعرف على البدائل الاستراتيجية.
6- اختر الاستراتيجية المناسبة.
7- طبق الاستراتيجية.

ويوضح شكل رقم (3 – 1) هذه الخطوات.



شكل (3−1) خطوات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: قم بالإعداد لوضع الاستراتيجيات:

هناك عناصر رئيسة يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات. وهذه العناصر تعتبر كمدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي نذكرها فيما يلي:

1. **لابد من وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.** ويحتوى هذا النظام على الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي. والمناسبة للمنظمة. كما تحتوى على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الاستراتيجية، ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين. ويجب أن تلاحظ أن هذا النظام يجب أن يكون مرناً للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديداً أو فرصة ويريد أن يحدد استراتيجيته بصددها، فعليه أن يخطط استراتيجياً. وهذا التخطيط الاستراتيجي لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية، وإنما ينشأ وفقاً للظروف والاحتياج.

2. **ادرس أهداف المنظمة.** حيث إن الأهداف العامة للمنظمة تحدد شكل المشروع في المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً؛ وذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

3. **ادرس سياسات المنظمة.** حيث إن السياسات هي مرشد للتصرف، فالأصل يقول بضرورة تجانس استراتيجيات المنظمة مع سياساته. فإذا كانت السياسات تنص على تقديم سلع ترضى رغبات المستهلك بصورة مستمرة، فقد تقترح الظروف التي تمر بها المنظمة استراتيجية التنويع والتشكيل. وفي بعض الأحيان، وعندما تكون الظروف التي تمر بها المنظمة حادة، قد يضطر إلى اختيار استراتيجية متعارضة أو غير منسجمة (جزئيا) مع السياسات الموضوعة. ونحب أن نقول أنه لا ضير من هذا؛ لأن الاستراتيجية هي تحرك مرحلي يسعى إلى تحسين موقف المنظمة. وما دامت الاستراتيجية ستحقق هذا النفع فلا مانع من أن نغض النظر مؤقتاً عن مثل هذا التعارض.

4. **خذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان.** إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث سنهم، وتعليمهم، ومهارتهم، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الاستراتيجية. كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي، والابتكار الفردي للمديرين في وضع الاستراتيجية. وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.

ثانياً : قيّم البيئة التي يعمل فيها المشروع:

إن للبيئة التي يعمل فيها المشروع أثراً كبيراً في وضع استراتيجياته، تصور مثلاً السوق، والتكنولوجيا، والمنافسين، والموردين، وسوق العمل، والتنظيمات السياسية بالدولة، والقوانين. ستجد أن هذه العناصر ذات تأثير بصورة أو بأخرى على عمل المنظمة، فهي إما أنها تقدم موارد له، أو تفرض عليه قيوداً، أو تحدد له ما يجب عمله بشأن موضوع معين. وعليه يجب على المشروع الذي يرسم استراتيجيته أن يقيّم البيئة التي يعمل فيها.

وفى جانب آخر - أكثر أهمية- نجد أن البيئة - في بعض الأوقات - قد تشكل تهديداً على مصالح المنظمة، أو إنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعمالها. كما نجد أن البيئة قد تقدم فرصاً ذهبية للمنظمة. وإن اقتنصتها استطاعت أن تحقق أهدافها بصورة سريعة وأن تتفوق على منافسيها. ولهذا يجب جمع أكبر قدر مكن من المعلومات عن البيئة، وتحليلها، لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

ثالثاً : قيّم الأداء الداخلي المنظمة :

استطعنا في "ثانيا" عاليه أن نتعرف على التهديدات التي تحيط بالمنظمة، والفرص السانحة أمامها. ولا تستطيع المنظمة مواجهة هذه التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوافر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. بل ويمكن القول أنه باستخدام الإمكانيات الداخلية للمنظمة يمكنها أن تغير أشياء كثيرة في البيئة لصالحها. ولهذا السبب أو ذاك، يجب تقييم إمكانيات المنظمة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة.

إن هدفنا في تقييم الأداء الداخلي للمنظمة هو التعرف على أسباب (عناصر أو مقومات) ضعف المنظمة، والتعرف على أسباب قوة المنظمة. وبناءً عليها نستطيع أن نتعرف على قدرات المنظمة المتوافرة حالياً، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص الموجودة بها؟ ويحدد ذلك استراتيجيات التحرك الخاصة بالمنظمة.

رابعاً : ادمج تقييمك للبيئة بتقييمك للأداء الداخلي للمنظمة :

قد تلجأ بعض المنظمات — بالصدفة - إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تحدث بالمنظمة، وإلى تحليل نقاط القوة والضعف لديها. وهنا ينقصها التعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية. وحتى المنظمات والمديرون الذين لديهم الخبرة العلمية في مثل هذه التحليلات يقفون عاجزين عن دمج التحليلات في إطار واحد، يساعدهم في الخروج بدلالات ومعاني في كيفية وضع الاستراتيجيات المناسبة لحركة المنظمة في المستقبل.

اتبع الخطوات التالية لكي تقوم بدمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي:

1- قيم البيئة، وحدد الفرص والتهديدات.

2- قيم الأداء الداخلي، وحدد نقاط القوة والضعف.

3- استخدم النموذج التالي للتحليل (ويمكنك أن تطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة والأداء، أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات والقوة والضعف).

4- حاول أن تستدل من النموذج إلى معاني مفيدة في تحديد الاستراتيجيات.

يصور شكل رقم (3–1) نموذج التحليل الذي سيساعدك على دمج تقييمك للبيئة بتقييمك للأداء الداخل للمنظمة.

يقدم التحليل المزدوج المعروض في شكل رقم (3–1) أربعة تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف. وهذه التفاعلات كالآتي :

1. ***الفرص × نقاط القوة***. إذا كانت شركتك تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي منظمة محظوظة لأن أمامها فرصاً سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فإن توجه المنظمة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخلياً. وما أحسن هذه الظروف التي تنطلق من مركز قوة! وعلى المنظمة الناجحة أن تتعرف على تلك الاستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في كيفية استغلال الفرص المحيطة بها.

2. ***الفرص × نقاط الضعف***. إذا صنفت منظمتك في هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة. والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص السانحة، فهل يمكنك علاج المشاكل الداخلية للمنظمة حتى تستطيع اقتناص الفرصة؟ فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، وكانت نقاط الضعف متمثلة في عدم خبرة المنظمة بالسلعة الجديدة. فقد يكون الحل هو تدريب العاملين، أو التعاون مع منظمة ذات خبرة في المجال. هنا يمكن بعد علاج المشاكل الداخلية (أو بواسطتها) استغلال الفرص المتاحة أمامها.

3- ***نقاط القوة × التهديدات.*** إن التوجه الأساسي لمنظمتك إذا كانت تقع في هذا المربع هو : كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية للمنظمة إلى أقصى حد، وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها؟ فإذا كانت التهديدات هي انخفاض قيمة الدينار مما سيؤدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، فإنه يمكن استغلال نقاط القوة الخاصة بعمالة فورية ورخيصة في ضغط التكاليف. وكما ترى يمكن استغلال بعض نقاط القوة في علاج التهديدات المحيطة.

أولاً : قيم البيئة الخارجية للمنظمة		ثانياً : قيم الأداء الداخلي للمشروع	
		ضع هنا أهم نقاط القوة	ضع هنا أهم نقاط الضعف ....
	ضع هنا أهم الفرص	المطلوب 1- عظم استغلال الفرص. 2- عظم استغلال نقاط القوة	المطلوب 1- عظم استغلال الفرص. 2- قلل نقاط الضعف.
	ضع هنا أهم التهديدات	المطلوب 1- قلل التهديدات 2- عظم استخدام نقاط القوة	المطلوب 1- قلل التهديدات. 2- قلل نقاط الضعف

شكل رقم (3−2) التحليل المزدوج للبيئة والأداء الداخلى

4- ***نقاط الضعف × التهديدات.*** إذا كانت شركتك في هذا المربع، فأنت في وضع لا تحسد عليه. وتوجه المنظمة يجب أن يكون في تقليل كل من نقاط الضعف والتهديدات، وعلى المنظمة أن تحارب في سبيل البقاء. ومن الإستراتيجيات المناسبة هنا هي تخفيض العمليات التي لا تدر ربحاً كافياً أو ذات التكلفة العالية. وأيضاً تصفية بعض الوحدات، أو الاندماج مع منظمات أخرى أكثر حظاً.

لاحظ أن المربعات الأربعة المشار إليها عاليه تركز على تفاعل يبين واحد من نقاط القوة أو الضعف مع واحد من التهديدات أو الفرص. ويمكنك أن تجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع في آنٍ واحد.

مثـــــال

إذا نظرت إلى شكل رقم (3– 2) والخاص بالتهديدات والفرص البيئية، وشكل رقم (3–2) والخاص بنقاط القوة والضعف ودمجناهما لأمكن التوصل إلى شكل رقم (3–3) لاحظ أنه بداخل كل مربع بعض الاقتراحات لمواجهة الموقف، وربما تستطيع أن تصل إلى اقتراحات أخرى من عندك تتناسب مع الموقف.

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	القـــوة: - مركز مالي جيد. - طاقة إنتاجية غير مستغلة. - إمكانية الحصول على براءات اختراع.	الضعف: - منتجات الشركة قديمة. - حصة محدودة في السوق. - أنظمة حوافز سيئة. - إدارة عليا مسنة.
الفرص: - توافر مصادر للتمويل. - خروج منافسين. - علاقات ممتازة مع الموردين.	يجب استغلال الإنتاجية غير المستغلة، مع الدخول في منتجات جديدة، والحصول على براءات اختراعها.	يقترح التغيير إلى منتجات جديدة وتمويل ذلك، مع تعديل في هيكل الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات.
التهديدات: - تغيير في تكنولوجيا الصناعة. - ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية. - تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات الشركة	ضرورة تغيير منتجات الشركة، مع استغلال الطاقة غير المستغلة، وشراء تكنولوجيا جديدة. ويساعد هذا على مواجهة المنافسة الأجنبية وتحسين تفضيل المستهلك.	يقترح الاندماج أو غلق بعض الأقسام أو تصفيتها.

شكل رقم (3–3) مثال على دمج البيئة مع تقييم الأداء الداخلي

خامساً : تعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة

يتوافر أمام المديرين عديدٌ من البدائل الاستراتيجية، والتي تعنى أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الاستراتيجي. وقبل أن تتعلم كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة لمنظمتك، فالأجدى يمكنك أن تعرف البدائل المتاحة أمامك. ونحن نقدم لك عدة طرق للتعرف على (أو تصنيف) الاستراتيجيات، ونقدمها في شكل النصائح التالية:

- حدد هل أنت مهاجم أو مدافع؟
- حدد استراتيجياتك تجاه المنافسين.

[1] حدد هل أنت مهاجم أو مدافع

أي يمكن أن يتصف سلوكك بالهجوم، أو يتصف سلوكك بالدفاع. والمنظمة المهاجمة هو المنظمة الميالة إلى التغيير والابتكار والتجديد والتقدم إلى الأمام. والمنظمة المدافعة هى المنظمة الميالة إلى البقاء والاستقرار والصمود وعدم الخسارة والتقاط الأنفاس. أي أن هناك استراتيجية هجوم واستراتيجية دفاع.

وتستطيع أن تكون مهاجماً إذا :

- كان لديك سلعة جديدة.
- كان لديك سوق جديدة.
- كان لديك ابتكار (أو براءة اختراع) جديد.
- كنت تستطيع تحمل المخاطر.
- كان لديك فرص بيئية تود اقتناصها.
- كنت تمتاز بنقاط قوة في أدائك الداخلي.
- كنت متأكداً من فرص النجاح.

فإذا توافرت الشروط السابقة يمكنك أن تحدد أهدافك بصورة هجومية لكي تشمل أهدافاً مثل تعظيم الربح، وتوسيع رقعة السوق، وزيادة حصة المنظمة من السوق، والسيطرة على مصادر الخامات.

ومن صور استراتيجية الهجوم :

1- التنويع، من خلال إنتاج وبيع مجموعة كبيرة من أنواع السلع.

2- التشكيل، من خلال تقديم تشكيلة واسعة من كل سلعة.

3- التوسع في حجم الإنتاج والبيع والسوق والعملاء.

4- شراء مشروعات أخرى أو الاندماج فيها.

5- التكامل الرأسي أو الأفقي وذلك بالاتفاق مع منظمات أخرى.

ومن الأفضل أن تكون مدافعاً إذا :

- كنت تواجه تهديدات بيئية كبيرة.
- كنت تواجه مشاكل ونقاط ضعف في الأداء الداخلي للمنظمة.
- كنت لا تستطيع أن تتحكم في الظروف من حولك.
- كان لديك سلع قديمة، وغير مكتوب لها النجاح والنمو.
- كان لديك أسواق قديمة، ولا يمكن توسيعها.
- لم يكن لديك مستهلكون جدد.
- فشلت في البدائل الاستراتيجية الأخرى.

إن اللجوء إلى الدفاع يشمل رغبة المنظمة أو هدفها في تخفيض أو تقليص أعمالها، أو تجميدها على ما هو عليه، وذلك بالنسبة للسلع والأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

ومن صور استراتيجية الدفاع :

1- التركيز على سلع أو أسواق أو مستهلكين، دون الأخرى.

2- تصفية بعض الأقسام.

3- دمج بعض الوحدات.

4- إيقاف التعامل في بعض السلع أو الأسواق أو العملاء.

5- محاولة الإبقاء على هياكل التنظيم نفسها والإدارة والعمل.

6- محاولة الحفاظ على التكاليف أو تخفيضها.

[2] حدد استراتيجياتك تجاه المنافسين

عليك كمدير للمشروع أن تجدد علاقتك بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن المنافسين وردود أفعالهم ذات تأثير كبير على المنظمة. ولا تستطيع أن تحدد استراتيجيتك تجاه المنافسين ما لم تعرف من أنت؟ ومن هم منافسوك؟ ويمكنك أن تعرف هذا من خلال دراستك لمواردهم، وإنتاجهم، وعملائهم، وخبراتهم السابقة، وفلسفتهم الإدارية، وردود أفعالهم المتوقعة، والفرص والتهديدات التي تواجههم، ونقاط القوة والضعف في أدائهم الداخلي.

وبناء على هذه الدراسة يمكنك أن تحدد أسلوب تحريك تجاه المنافسين، ويتوافر أمامك البدائل الاستراتيجية التالية:

1- <u>أكل الضعيف</u>: وهذه الإستراتيجية تعنى تصفية المنافسين الضعفاء وإخراجهم من السوق، وذلك رغبة في ابتلاع حصتهم في السوق، وتحويل مستهلكين إليهم.

2- <u>حماية النفس</u>: وهى عكس استراتيجية أكل الضعيف، وتعنى ألا تدخل في معارك مع الأقوى، وأبعد المنافسين عنك، وابتعد عنهم، ولا تدخل معهم في كثير من العلاقات، وحدد لنفسك منطقة، أو سلعة، أو مستهلكين معينين، وضع الحوافز اللازمة لكي تحتفظ بذلك الوضع.

3- <u>قيادة السوق</u>: يحتاج الأمر - لكي تكون قائداً على بقية المنافسين - أن تتمتع بحصة سوقية مناسبة، وسمعة جيدة، وقدرة عالية على الابتكار، وقبول المنافسين لهذا الأمر، ولو نسبياً.

4- <u>الانقياد سوقياً</u>: ويعنى هذا أن تكون تابعاً لتصرفات أقوى منافس، ويمكنك أن تكون في هذا الوضع لو أن حصتك في السوق صغيرة، ولست قادراً على الابتكار، وتواجهك مشاكل تبقيك في هامش الأعمال.

5- <u>التمييز</u>: ويعنى هذا أن تكون مختلفاً عن غيرك من المنافسين وذلك لكي تضمن لنفسك حصة في السوق. وعليك أن تبحث عن شيء يميزك عن غيرك من المنافسين، وقد يكون هذا في التشكيلة، أو اللون، أو العلاقة مع المستهلكين، أو غيرها من الاعتبارات.

6- التقسيم: وهى أن تتفق مع المنافسين على تقسيم السوق بينكم جغرافيا، أو بحسب السلع، أو المستهلكين. وأن تركز جهودك ومواردك على ما يخصك من السوق، وأن تترك باقي المنافسين فيما يخصهم.

وترجع أهمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين إلى طابعها العملي والمباشر، حيث يفكر المدير الذي يضع الاستراتيجية في تأثيرها على المنافسين، وكيف يتصرف حيالهم؟ وقد يكون من المفيد لهذا المدير أن ينظر إلى الاستراتيجية من منظور المنافسين، حتى يستطيع أن يتعرف على شكل العلاقة بين المشروع والمنافسين، ووضع كل منهما في السوق.

سادساً : اختر الاستراتيجية المناسبة للمنظمة

يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك في ضوء الظروف المحيطة، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن أهم هذه الطرق ما يطلق عليه محفظة الأنشطة (أو محفظة الأعمال) Business Portfolio. وهو مصطلح يطلق على مجموعة الأنشطة والأعمال والاستثمارات التي تتعامل فيها المنظمة. وتحليل أنشطتها يعنى تحديد الأنشطة والأعمال (وأيضاً السلع، والفروع، والاستثمارات) المهمة للمنظمة، والتي يجب الاحتفاظ بها، وربما زيادة الاستثمار فيها. كما يعنى الأسلوب نفسه بتحديد الأنشطة والأعمال (وأيضاً السلع، والفروع، والاستثمارات) غير المهمة للمنظمة، والتي يجب التخلص منها لعدم جدواها. كما يعنى الأسلوب نفسه بتحديد الأنشطة والأعمال التي تواجه مشاكل، مع تحديد أسلوب حل هذه المشاكل.

سابعاً : طبق الاستراتيجية

وهى المرحلة الأخيرة التي تتضمن تهيئة المناخ لتنفيذ الاستراتيجية ووضع الخطط التنفيذية، وهى تعنى بتوفير الموارد، والاتصالات والقيادة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية.

تغيير قادة المنظمة

يكون أحياناً، قادة المنظمة هم سبب تدهورها. فحينما يصل رئيس الشركة أو المحافظ أو رئيس المدينة أو وكيل الوزارة إلى هذا المنصب، دون أن يتحلى بالصفات والمهارات والخبرات اللازمة لشغل هذه الوظيفة، تكون الطامة الكبرى على المنظمة. ولا تنتبه المنظمة إلى هذا الأمر إلا بعد ما إنهيار المنظمة "ويقع الفاس فى الراس". والأغرب أن المنظمات الحكومية قد لا تلتفت إلى هذا الانهيار، على اعتبار أن المال العام "سايب"، أى أنه مباح.

وتستطيع- عزيزى القارئ- ببعض من الجهد البسيط أن تتبين نواحى نمط القيادة، وذلك إما من ملامح التدهور فى المنظمة- والتى قد تظهر بعد عدة شهور (أو سنوات قليلة) من تقلد القائد منصبه- أو منصفات وسلوك هذا القائد. وليس من حل لهذه المشكلة إلا اتباع أنظمة دقيقة وموضوعية فى اختيار القادة، وتغيير القادة غير الأكفاء بآخرين أكفاء.

كيف يصل القادة غير الأكفاء إلى مناصبهم؟

حينما لا يكون هناك نظام دقيق ورسمى وموضوعى لاختيار قادة المنظمة، توقع أن يتنافس أفشل المرشحين لتقلد المنصب، وتوقع أن ينسحب أفضلهم من الساحة، وربما يبحثون عن أماكن أخرى تقدرهم. هذا ويصل إلى منصب قادة المنظمات أفراد لا يتمتعون بالمهارات والصفات والخبرات الملائمة. وهم يصلون إلى هذه المناصب بالطرق التالية (ماهر، 2013 ؛ القريوتى، 2001) :

(1) **<u>الأقدمية</u> :** ترى كثير من المنظمات أن سنوات الخبرة (أو الأقدمية) هى معيار عادل للترقية، حتى فى المناصب العليا. وتلجأ المنظمات إلى معيار الأقدمية تجنباً لمشاكل الصراعات على المناصب العليا، وتجنباً لمشاكل الواسطة والمحسوبية، ولعدم وجود أنظمة جيدة لتقييم أداء المديرين (أو لعدم الثقة فى هذه الأنظمة)، ولعدم قدرة ورغبة المنظمة فى الخوض فى تقييم استعدادات المرشحين للمنصب القيادى، ولعدم رغبة المنظمة فى البحث عن مرشحين للمنصب القيادى من خارج المنظمة.

(2) **المحسوبية**: تلعب القبيلة والعشيرة دوراً اجتماعياً بارزاً فى التأثير على متخذ القرار، على الأخص فى المصالح الحكومية، والوزارات، وذلك فى تعيين القادة فيها. وحينما يحتل الفرد هذا المنصب القيادى، فإن هذا المنصب الذى تم احتلاله يتيح للمحتل أن ينتفع من المنصب ويتكسب الجاه والثروة، وينقلب الأمر بعد ذلك إلى كارثة على المنظمة.

(3) **أهل الثقة**: حينما تتصف المنظمات - على الأخص الحكومية - بعدم القدرة على وضع خطط مستقبلية واعدة، وحينما تتصف بالاستبداد فى السلطة وعدم الشفافية، فإنها تميل إلى تعيين أهل الثقة، وهم الذين تثق الحكومة (أو صاحب رأس المال) فى أنهم سيبقون على النظام وليس فى تطويره. أما أهل الخبرة فإنهم سيلعقون جراحهم أو يتركون العمل إلى منظمات أخرى تقدرهم. وعادة ما يكون أهل الثقة على شاكلة الدولة، فالقادة الجدد سيميلون إلى الاستبداد بالنظام، والسيطرة على الموارد، والعمل ببعض ردود الأفعال التى تبقيهم فى مناصبهم وتبقى على منظماتهم حتى ولو فى شكل متردٍ. وليس أدل من مثال من تعيين ذوى المناصب العليا فى الجيش والبوليس عند تقاعدهم فى مناصب رؤساء الشركات العامة والمحافظين.

(4) **الحيل السياسية**: ويقصد بها أن يقوم المرشح باستخدام بعض الألاعيب الملتوية للتأثير على متخذ القرار، وذلك لتعيين المرشح فى منصب قيادى مرموق. ومن هذه الحيل والألاعيب السياسية : تقديم خدمات، أو تقديم رشوة، أو الاعتماد على ذوى النفوذ والقرابة فى التأثير على متخذ القرار. ومن أشد الحيل السياسية هى التواطؤ بين رجال الأعمال مع السياسيين، وذلك فى وضع رجال الأعمال فى مناصب قيادية فى القطاعات الاقتصادية المهمة والوزارات. وهنا يميل رجال الأعمال الفاسدين إلى استغلال مناصبهم القيادية لكى تصب فى النهاية فى مصالحهم الشخصية.

(5) القوى الأجنبية: قبض على جاسوس أمريكى فى إحدى دول أوروبا الشرقية، وهو يدفع رشاوى لبعض المسئولين فى الدولة، وذلك حتى يقوموا بتعيين أفراد معينين فى مناصب قيادية فى القطاعات الاقتصادية المهمة، وهو ما لا يصب فى مصلحة الاقتصاد؛ لعدم كفاءة هؤلاء الأفراد. وينتهى الأمر إلى شيوع الفساد الإدارى وتدهور المنظمات. فهل هذا الأمر ببعيد عن المنظمات فى الدول العربية ؟

كيف تتعرف على أن شغل المنصب القيادى خاطئ ؟

انظر إلى سمات المنظمة (ونواتجها)، أو انظر إلى سمات القائد (غير الكفء)، فستعرف أن شغل المنصب القيادى خاطئ. وفيما يلى شرح لسمات المنظمة المتدهورة، ولصفات القائد غير الكفء.

(1) سمات المنظمة المتدهورة

القائد الفاشل يؤدى إلى تدهور المنظمة، ويظهر ذلك فى سمات وخصائص التدهور التى تظهر فى شكل (3–4).

سمات المنظمات المتدهورة

السمات	العوامل
معايير الأداء ومؤشرات الإنجاز	* عدم وجود معايير أداء ومؤشرات إنجاز. * فى حال وجودها، فهى تتسم بالآتى : – انخفاض معدل العائد على الاستثمار. – انخفاض معدل العائد على الملكية. – انخفاض معدل النمو. – انخفاض معدلات الإنتاجية.
المركزية واللامركزية فى صنع القرار	* مركزية فى صنع قرارات قطاعات الإنتاج والخدمات. * مركزية فى صنع قرارات التسويق. * ارتفاع نسبة العاملين فى قطاعات الإنتاج والخدمات. * ارتفاع نسبة العاملين فى قطاعات التسويق.
الاستراتيجيات والخطط والسياسات	* عدم وجود رؤية لمستقبل المنظمة. * عدم وجود استراتيجيات وأهداف. * موقف سلبى تجاه السوق والعملاء والمنافسين. * انفصال خطط الإنتاج والخدمات عن اتجاهات السوق وحاجة العملاء. * انفصال السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية عن بعضها البعض (جزر منعزلة).
النظم الإدارية	* لا يوجد نظام للجودة. * لا يوجد نظام حديث للتكاليف. لا يوجد نظام لحوافز الفردية يستند على الإنتاجية. * لا يوجد أنظمة رقابية.

شكل (3 – 4) سمات المنظمات المتدهورة

(2) معايير القائد غير الكفء

توصلت الدراسات إلى أن القائد غير الكفء يتسم بالخصائص التالية والتى تظهر فى شكل (3 - 5) :

(Kent, ،2005; Yukle, et al, 1990; Bass and Avolio, 1994; 2013 ماهر)

سمات القائد غير الكفء

الرؤية
1- عدم القدرة على التفكير الاستراتيجى.
2- عدم القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة.
3- عدم الإبداع.

العمل مع الجماعة
1- عدم القدرة على تكوين فرق العمل.
2- عدم القدرة على تطوير الآخرين.
3- المركزية فى اتخاذ القرار.

التواصل
1- لا يبنى قيما جديدة.
2- لا يهتم بثقافة المنظمة.
3- لا يهتم برأى الآخرين.

التحكم فى الذات
1- غير واثق فى نفسه.
2- غير متزن انفعاليا.
3- لا يحافظ على التركيز وغير مثابر.

تقدير الآخرين
1- لا يقدر من ينجح.
2- لا يكافئ الموظف الناجح.
3- لا يهتم بمساهمات العاملين.

التخطيط
1- لا يهتم بالاستراتيجيات.
2- خطط ارتجالية.
3- توزيع سيئ للموارد.

التنظيم
1- أنظمة عمل سيئة.
2- هياكل تنظيم غير ملائمة للعمل.
3- مركزية فى العمل.
4- سوء إدارة وقت.

المعلومات
1- لا يبحث عن المعلومات.
2- لا يحلل المعلومات.
3- لا يقدم معلومات للآخرين.

حل المشاكل
1- لا يهتم بوجود مشاكل.
2- لا يستخدم طرقاً حديثة فى اتخاذ القرار.
3- لا يستطيع التصرف فى الأزمات.
4- غير حاسم.

الرقابة
1- لا يهتم بأنظمة الرقابة.
2- لا يهتم بأنظمة الجودة.
3- لا يجمع معلومات عن التنفيذ.
4- لا يهتم بأنظمة تقييم الأداء.

شكل (3 –5) سمات القائد غير الكفء

عزيزى القارئ، استخدم شكل (3– 5) فى تقييم من تعرفهم من رؤساء شركات، أو وزراء، أو رؤساء هيئات ومؤسسات ومصالح حكومية، وستجد أن بعضاً ممن تعرفهم أو تود تقييمهم أنهم دون المستوى لشغل الوظائف القيادية والإدارية. والنتيجة ستكون تدهور منظماتهم وفشلها.

تكلفة سوء اختيار القادة أو المديرين

أشارت شركة أكسون موبيل Exxon Mobil إلى أن تكلفة الخطأ فى تعيين أحد المديرين التنفيذيين (فى أواخر التسعينات) فى عملياتها بالشرق الأوسط بلغ 375 ألف دولار، كما أن تكلفة اختيار مدير سيئ فى شركة بيبسى كولا يبلغ 250 ألف دولار، وهناك إشارات إلى أن الخسائر فى هذا الصدد قد تبلغ مئات المرات من المرتب السنوى للمدير (McColl, 2008).

وتنقسم تكلفة سوء اختيار القادة أو المديرين إلى نوعين : 1- تكلفة مباشرة، و2- تكلفة غير مباشرة. وتشير التكلفة المباشرة إلى تكلفة ظاهرة وواضحة وسهلة الحساب ومرتبطة بشكل لصيق ومباشر بعملية اتخاذ قرار الاختيار والتعيين للمدير أو القائد غير الكفء. أما التكلفة غير المباشرة فهى تشير إلى تكاليف الانهيار فى نواتج الأعمال بسبب اختيار وتعيين القائد أو المدير غير الكفء، وهى تكلفة يصعب حسابها، ولكن يتم حسابها بالتقدير الشخصى. وفيما يلى نتناول هذين النوعين من التكلفة.

أولاً : التكلفة المباشرة

وهى تتمثل فى تكلفة الاختيار والاستغناء عن ذلك المدير أو القائد غير الكفء. وبشئ من التفصيل تنقسم هذه التكلفة إلى البنود التالية :

1- تكلفة الاختيار : وهى تتكون من بنود تكلفة تمس الاستقطاب والاستعانة بمستشارين وشركات متخصصة فى البحث عن القادة أو المديرين، وتكلفة المقابلات الشخصية مع المرشحين، وتكلفة اختبارات التوظيف، وتكلفة المصاريف الإدارية الخاصة بالتعيين، وتكلفة التأهيل للوظيفة الجديدة.

2- **تكلفة الرواتب :** وهى تمس ما يحصل عليه القائد أو المدير غير الكفء من أجور، ومكافآت، ومزايا وخدمات حصل عليها خلال فترة عمله بالمنظمة، ولقد ضاع ذلك على المنظمة.

3- **مستحقات إنهاء الخدمة :** وهى ما حصل عليه القائد أو المدير غير الكفء لإنهاء خدمته وعمله بالمنظمة، مثل الأجور المتبقية له في عقد العمل، أو أى تعويضات يحصل عليها لكى يترك العمل.

4- **تكلفة اختيار البديل :** وهى تتمثل فى تكاليف الاستقطاب، والمستشارين، والمقابلات الشخصية، والاختبارات، والتأهيل الوظيفى للمدير أو القائد الجديد الذى سيخلف ذلك الشخص غير الكفء.

ثانياً : التكلفة غير المباشرة

وهى خسائر المنظمة خلال فترة عمل المدير أو القائد غير الكفء. أى أنها تكلفة ظهرت بسبب عدم الكفاءة أثناء عمل المدير أو القائد غير الكفء. وهى تنقسم إلى البنود التالية :

1- **تكلفة تدهور نتائج الأعمال :** وتظهر هذه التكلفة داخل الوحدة التنظيمية التى كان يرأسها المدير أو القائد غير الكفء خلال فترة عمله. وقد تكون فى شكل انخفاض فى المبيعات، أو تدهور فى حجم الإنتاج، أو انخفاض فى عدد العملاء، أو انكماش فى الأسواق، أو انخفاض فى القيمة السوقية للأسهم. وللتعرف على هذا التدهور يتم مقارنة الرقم الخاص بهذا البند قبل تقلد المنصب مع الرقم فى يوم تركه المنصب.

2- **تكلفة تدهور نتائج الأعمال خلال فترة تعيين المدير الجديد :** والذى سيحل محل المدير غير الكفء. وهى من نوع البنود نفسها الموجودة فى (1) أعلاه ولكن خلال فترة تعيين المدير أو القائد الجديد، وقبل أن يتقلد فعلاً منصبه.

3- **تكلفة الفرصة الضائعة :** وهو يمثل ما ضاع من فرص كان يمكن استثمارها والاستفادة منها أثناء تقلد المدير الفاشل منصبه، ولم يستطع أن يقوم بالاستفادة منها لفشله. وبالرغم من صعوبة حساب ذلك إلا أنه يمكن الاعتماد على التقدير الشخصى فى ذلك.

4- **تكلفة اختلال النظام الإدارى والقيادى :** تختل الوحدة أو المنظمة ككل بسبب وجود المدير أو القائد غير الكفء.

5- **انخفاض الروح المعنوية :** ينخفض الحماس وقيم العمل والولاء بسبب وجود المدير أو القائد غير الكفء.

خطوات اختيار القادة والمديرين

يمر اختيار القادة الجدد للمنظمة بخطوات علمية تضمن حسن اختيارهم بشكل يعنى تشابه مواصفات المرشح المختار مع متطلبات شغل الوظيفة القيادية. وفيما يلى الخطوات التى يمر بها اختيار القادة الجدد (McCool, 2008; Stoddard and Wyckoff, 2009; 2013 ماهر)

(1) حلل الوظيفة

تعنى هذه الخطوة دراسة الوظيفة (أو الوظائف) القيادية والإدارية الخالية (أى الشاغرة)، وذلك بغرض التعرف على مكوناتها، ومهامها، وظروف عملها، ومؤشرات الأداء ومعايير الإنجاز فيها، وعلى الأخص مواصفات شغل الوظيفة (أو ما يطلق عليه متطلبات شغل الوظيفة أو مواصفات شاغل الوظيفة).

(2) تحديد معايير الاختيار

هذه الخطوة هى النتيجة المنطقية للخطوة السابقة والخاصة بتحليل الوظيفة. وتشير معايير الاختيار إلى شروط ومتطلبات شغل الوظيفة القيادية أو الإدارية الخالية. ومن هذه المتطلبات : التعليم، والخبرات الوظيفية، والتدريب، والمهارات القيادية والإدارية المطلوبة، والإنجازات السابقة، والصفات الشخصية الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة القيادية والإدارية. هذا ولقد أشرنا فى أكثر من موضع إلى أنواع معايير الاختيار، كما سيتم تناولها بمزيد من الشرح والتفصيل فى الفصل الثالث إن شاء الله.

(3) **حـــدد المقـــاييس**

وتشير هذه الخطوة إلى تحديد طريقة جمع البيانات عن المرشحين لشغل الوظيفة القيادية والإدارية، وهى خطوة خاصة بقياس ما يتوافر لدى المرشحين من خصائص ومهارات ومواصفات تماثل متطلبات شغل الوظيفة. ومن هذه المقاييس السيرة الذاتية، والمقابلات الشخصية، واختبارات الذكاء، واختبارات الشخصية، والتمارين والمحاكيات الإدارية، وتقييم المزكين والرؤساء المباشرين السابقين، وغير ذلك من الطرق والمقاييس التى تحاول أن تتحقق من مدى توافر معايير التقييم فى المرشحين لشغل الوظائف القيادية والإدارية الشاغرة. هذا وسيتم تناول مقاييس وطرق الاختيار فى الفصول من الرابع إلى السابع بمزيد من الشرح إن شاء الله.

(4) **احصـل على المقاييس**

هناك مقاييس تحتاج إلى جهد وأخرى لا تحتاج إلى جهد للحصول عليها. فالسيرة الذاتية مثلاً لا تحتاج إلى جهد للحصول عليها، حيث يقوم المرشح بكل العبء فى تزويد المنظمة بها. أما الاختبارات الخاصة بالذكاء واختبارات الشخصية فتحتاج إلى بحث وتدقيق وشراء، أما التمارين والمحاكيات الإدارية فتحتاج إلى تصميم خاص بها أو شرائها، وحتى عند شرائها تحتاج إلى ترجمة وتعديل لكى تناسب ظروف المنظمة التى تستخدمها. خلاصة القول يجب بعد تحديد المقاييس أن يتم الحصول عليها استعداداً للتدريب على استخدامها وتطبيقها.

(5) **درب المتخصصين على استخدام المقاييس**

بعد الحصول على المقاييس يتم جمع المتخصصين الذين سيطبقونها وتدريبهم على استخدامها. ويتضمن التدريب التعرف على اسم المقياس، والنظرية التى يستند عليها أو معنى المقياس، ومكوناته وعناصره والأسئلة الواردة فيه، ودور المقياس فى عملية الاختيار، وخصائص المقياس من حيث صدقه وثباته وقدرته على التمييز، وإجراءات وخطوات وظروف وزمن تطبيق المقياس، وطريقة تصحيحه أو تفسير نتائجه، وكيفية استخدامه ومساهمته فى القرار النهائى للاختيار. وسيتم تناول هذه الأمور بشئ من التفصيل فى الفصول الخاصة بالمقاييس إن شاء الله.

(6) حدد من سيتخذ القرار

تقوم لجنة الاختيار بكافة الخطوات التمهيدية السابقة لعملية اتخاذ القرار النهائى. إلا أن الأمر يحتاج إلى تحديد من سيتخذ القرار، ويكون مسئولاً عن كفاءته أمام مجلس إدارة المنظمة، وأن يتحمل عواقبه سواء بالمكافأة والتقدير أو بالاستجابة والعقاب. إن اختيار قائد أو مدير يترتب عليه آثار هائلة على مدى نجاح أو فشل المنظمة، والاهتمام باختيار من يتخذ القرار النهائى الخاص باختيار القادة والمديرين ذوى التأثير الكبير على المنظمة. ويفضل أن يكون متخذ القرار عضواً أو رئيساً للجنة الاختيار حتى يكون متتبعاً لكافة خطوات الاختيار، على الأخص تحديد معايير الاختيار، وتحديد المقاييس وطرق الاختيار، وتطبيقها، وتصفية المرشحين لشغل الوظيفة القيادية أو الإدارية.

(7) حدد المرشحين الداخليين

"أهل مكة أدرى بشعابها" أى أن المديرين العاملين بالمنظمة أدرى بثقافتها وأسلوب العمل بها، وهم أولى من غيرهم بتقلد المناصب القيادية والإدارية بها، كما أن هذا مدعاة لتأكيد ولائهم وعضويتهم بالمنظمة ويساعد على رفع درجة رضاهم عن العمل والمنظمة. وهناك احتمال كبير لوجود أكثر من مرشح واحد داخلى للمنصب الخالى (أى الشاغر). ويحتاج الأمر إلى بحث وتدقيق داخل المنظمة للتوصل إلى ترشيح بعض المديرين الحاليين للمنصب القيادى أو الإدارى الخالى. ويتحدث الفصل الثامن عن خطط الإحلال والترقى، وهى خطط تشير إلى تحديد مسبق لبعض المديرين لتقلد منصب قيادى أو إدارى معين، وتحديد طرق تنميتهم وتطويرهم بشكل مسبق لكى يتقلدوا هذا المنصب فى حال خلوه لأى سبب من الأسباب. إن تعيين مديرين من داخل المنظمة للمناصب القيادية والإدارية يوفر كثيراً من الجهد والتكاليف الخاصة بخطوات الاختيار، كما يوفر المزايا السالف ذكرها.

(8) **استقطب المرشحين الخارجيين**

القاعدة فى الاستقطاب تقول أنه كلما زاد عدد المرشحين (سواء الداخليين أو الخارجيين) زادت القدرة على الاختيار الكفء. أما إذا كان عدد المرشحين قليل جداً، وتصادف أنهم كلهم غير أكفاء فستنتهى عملية الاختيار إلى تعيين شخص غير كفء فى المنصب القيادى أو الإدارى. ويتم الاستقطاب بعدة طرق منها ما يلى :

1- الإعلان فى الجرائد. Newspaper Advertisement.

2- البحث لدى المعارف. Referrals.

3- شركات البحث عن المديرين. Consultants /Headhunters.

4- الاستقطاب من داخل المنظمة. Internal Recruitment.

ويثار جدل دائم بين أيهما أفضل : أساليب الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها؟

ولقد أشرنا فى بند (12) إلى مزايا الاستقطاب من داخل المنظمة حيث تقل التكاليف الخاصة بالبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين، وحيث تزيد معرفة المديرين من الداخل بظروف وثقافة المنظمة، وهم أولى بالتعيين، ويرفع الأمر من روحهم المعنوية ورضاهم ويزيد من ولائهم. أما مزايا الاستقطاب من خارج المنظمة فهى ضمان ضخ دماء جديدة فى المنظمة، و ضمان أفكار جديدة، وأن العين الخارجية قادرة على رؤية الصورة بشكل كامل، أما من يعيش داخل الصورة فهو لا يرى نفسه. كما أن القائد أو المدير الآتى من الخارج قادر على إقناع المنظمة بطريقته فى إدارتها وتغييرها أكثر من المدير الداخلى، ويقولون : "لا كرامة لنبى بين أهله" أو "زمار الحى لا يطرب".

(9) **ضع قائمة بكافة المرشحين**

تؤدى عملية الاستقطاب وجذب القادة والمديرين إلى التوصل إلى عدد كبير من المرشحين. ويتم إعداد قائمة بكافة المرشحين المحتملين لشغل الوظيفة القيادية أو الإدارية. وتمثل القائمة الحصيلة الكاملة للمرشحين الذين سيتم أخذهم فى الحسبان وتصفيتهم عبر خطوات وطرق ومقاييس الاختيار المختلفة. والقائمة الموسعة قد تحتوى على عدد يتراوح بين 8 و 20 مرشحاً للوظيفة القيادية الواحدة، وذلك قبل تصفيتهم شيئاً فشيئا إلى شخص واحد.

(10) **قم بمقابلات مبدئية مع المرشحين**

تميل بعض لجان اختيار القادة والمديرين إلى إجراء مقابلات مبدئية مع المرشحين وذلك لعدة أسباب، ومن أهم هذه الأسباب أن القائمة الأساسية للمرشحين تضم عدداً كبيراً جداً من الأسماء، وأنه يجب اختصارهم نسبياً، أو لأن لجنة الاختيار تود التعرف عليهم مبدئياً وجهاً لوجه، أو لجمع بيانات أساسية عنهم، أو للتحقق من بعض البيانات الأساسية عنهم، أو لتطبيق واحدة أو أكثر من طرق الاختيار مثل : ملء قائمة أو طلب توظيف، أو ملء قائمة التجارب والخبرات الوظيفية، أو ملء قائمة التجارب والخبرات الحياتية. وتتسم مثل هذه القوائم بصدق وثبات عال؛ ويمكن الاعتماد عليها فى جمع بيانات كثيرة وخصبة وقادرة على التمييز بشكل طيب بين المديرين من حيث كفاءتهم. وتساعد هذه الطرق على تقليل عدد المرشحين للوظيفة القيادية والإدارية.

(11) **قم بتصفية مبدئية للعدد**

بناءً على ما تم جمعه من بيانات أساسية عن المرشحين فى المقابلات المبدئية، يمكن تقليل العدد وتصفية المرشحين إلى عدد ملائم لتطبيق المقاييس وطرق الاختيار. هذا على الأخص وأن بعض الطرق مكلف فى الاستخدام إذا كان العدد كبيراً، فاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، والمحاكيات والتمارين الإدارية، وفحص الخلفية

المالية والأمنية تحتاج فى تطبيقها وإدارتها وتفسير نتائجها إلى وقت وتكلفة عالية. وعليه، وجب تطبيق هذه الطرق على عدد ملائم (أو قليل نسبياً) لدواعى التكلفة. هذا على الأخص وأن المقابلات المبدئية وما يرتبط بها من جمع بيانات أساسية عن المرشحين (كما فى الخطوة 3 أعلاه) قادرة على القيام بالتصفية المبدئية لعدد المرشحين.

(12) طبق كافة المقاييس وطرق الاختيار

أشرنا سلفاً إلى أنواع المقاييس وطرق الاختيار، وهى تتمثل باختصار فى فحص السيرة الذاتية (أو طلب التوظف أو سجل الخبرات والتجارب الوظيفية والحياتية)، والاختبارات بكافة أنواعها، والمقابلات الشخصية. ويتم التركيز هنا على الاختبارات. ومن أهم الاختبارات التى يتم تطبيقها فى هذه المرحلة، اختبار الذكاء والقدرات العقلية، و اختبار الشخصية، والمحاكيات والتمارين الإدارية. كما يمكن الحصول على تقييم الرؤساء المباشر أو المزكين References.

ويهدف تطبيق المقاييس والاختبارات إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن المرشحين لشغل الوظيفة القيادية أو الإدارية، وذلك بحيث يمكن التعرف على مدى توافر كل معيار من معايير الاختبار (مثل الذكاء، والصفات الشخصية القيادية، والمهارات القيادية المختلفة) فى كل مرشح من المرشحين.

(13) قم بتصفية المرشحين لعدد قليل

بعد تطبيق كافة المقاييس وطرق الاختيار، يمكن للجنة الاختيار أن تسجل لكل مرشح درجة تمثل مدى توافر معيار (أو صفات) الاختيار فيه. وينتقل الأمر من معيار لآخر حتى يمكن الوصول إلى كافة درجات معايير الاختيار لدى كل المرشحين. وبجمع الدرجات لكل مرشح عبر كل المعايير (أو الطرق أو المراحل) يمكن التوصل إلى أن المرشح الذى يحصل على أعلى الدرجات هو المرشح الذى تتشابه صفاته معايير ومتطلبات شغل الوظيفة.

(14) **قم بمقابلات مكثفة ونهائية**

تهدف المقابلات النهائية إلى التوصل إلى قرار نهائى باختيار شخص واحد للوظيفة القيادية أو الإدارية الخالية. وفى هذه المقابلة يتم التأكد من بعض الاعتبارات أهمها ما يلى : توافق المرشح مع ثقافة المنظمة، ورؤية المرشح فى قيادة المنظمة، وأسلوب المرشح فى تطوير المنظمة، وما يستطيع أن يقدمه من أساليب وأنظمة إدارية جديدة، وقدرته على التعاون مع باقى القادة والمديرين. وباختصار تهدف المقابلة النهائية إلى التحقق من توافق المرشح النهائى مع توقعات وآمال المنظمة.

(15) **اتخاذ قرار الاختيار**

بعد التحقق من توافق المرشح النهائى مع توقعات وآمال وثقافة المنظمة، يتم اتخاذ قرار الاختيار. ويلى ذلك التفاوض مالياً على الراتب، والحوافز، والمزايا التى سيحصل عليها القائد أو المدير الجديد. ثم يلى ذلك إعداد عقود التعيين، ومتابعة المرشح حتى يقبل العرض الوظيفى.

ما الذى يضمن نجاح القائد الجديد ؟

على المنظمات أن تتيح الظروف لنجاح القادة الجدد، وأن تضع الأنظمة التى تساعده على أداء عمله بكفاءة، بل وأيضاً عليها أن تقيّم أداءه عن قرب وباستمرار للتأكد من أن قرار الاختيار كان سليماً، وأنه يعمل فى ظل التوقعات المطلوبة منه. وفيما يلى الجهود التى يجب أن تقوم بها المنظمة لكى تضمن نجاح القائد الجديد (ماهر 2013; McCool, 2008; Stoddard and Wyckoff, 2009)

(1) **قدم القائد الجديد لعمله**

تهدف هذه المرحلة إلى تعريف القائد أو المدير الجديد بوظيفته الجديدة، ويتم الترحيب به بواسطة مجلس الإدارة، وكافة المديرين بالشركة، ثم يقوم بزيارة أرجاء المنظمة وفروعها وإدارتها وأقسامها. كما يتم تسليمه نسخة من أنظمة الشركة، واستراتيجياتها، وسياساتها، وخططها، وحساباتها الختامية السابقة، وكافة التقارير المساعدة له على فهم أبعاد وظيفته وظروف المنظمة. ويقوم الزملاء والمرءوسون

بتقديم عروض شفهية له عن تاريخ المنظمة وتطورها، واستراتيجياتها، والفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف فى أداء المنظمة. كما يتم تقديم القائد أو المدير الجديد إلى طاقم المساعدين له وطاقم مكتبه.

(2) **دربّ وقدّم المشورة للقائد الجديد**

يجب تحديد مدرب Coach فى الأيام والأسابيع الأولى من عمل القائد أو المدير الجديد، بحيث يقدم له النصح والمشورة. وحينما يقوم القائد الجديد باتخاذ أولى قراراته يجب أن يكون المدرب بجواره كى ينصحه بحذف أو إضافة أو تعديل بعض الأشياء على هذه القرارات؛ وذلك لكى تكون متوافقة مع ثقافة وظروف المنظمة. فالقائد الجديد يجب أن تكون قراراته سليمة من أول مرة، ولا يتحمل الأمر أن يخطئ؛ لأن كل المنظمة تنتظر إنجازات عالية منذ اليوم الأول. كما يقوم المدرب بوظيفة تزويد القائد الجديد بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات، فلا يعقل للقائد الجديد أن يتخذ قرارات مصيرية فى ظل تخمينات أو افتراضات، بل يجب أن تستند على حقائق واضحة وتحليلات سليمة، ويمتد الأمر من أول قرار يتخذه إلى اجتماعاته واتصالاته وما يقوم به من تطوير ورسم للسياسات.

(3) **قيّم أداءه كل 3 شهور**

يمكن أن يمتد دور فريق الاختيار إلى تقييم أداء القائد أو المدير الجديد. ولكن يفضل أن يكون هناك فريق آخر يقيم الأداء، فقد يميل الفريق القائم بالاختيار بالدفاع عن المرشح الذى توصل إليه. ويفضل أن يقوم فريق تقييم الأداء بتمثيل مجلس إدارة المنظمة، وأن يضع معايير لتقييم الأداء من أهمها ما يلى : التوافق مع ثقافة وظروف المنظمة، والقدرة على التناغم مع باقى المديرين، والقدرة على اتخاذ قرارات ناجحة. هذا ويتم تقييم أداء القائد أو المدير الجديد كل 3 شهور تقريباً، وعلى النحو التالى :

- تقييم بعد أول 3 شهور.
- تقييم بعد أول 6 شهور.
- تقييم بعد أول سنة.

ففى أول 3 شهور لابد من التركيز على التوافق مع ثقافة المنظمة، والتوافق مع الآخرين والأنظمة، ومدى النجاح فى أول قرارات. أما بعد 6 شهور فلابد من ظهور تحسينات واضحة فى أداء المنظمة، وفى قبول باقى المديرين له، على أن يتعرف القائد أو المدير الجديد على تصرفاته السليمة وتصرفاته التى تحتاج إلى تعديل، وعلى القضايا التى يجب أن يعطيها الأولوية. أما بعد سنة من تقلد القائد أو المدير الجديد العمل فإن تقييم الأداء سيكون استناداً على الأهداف التى تم الاتفاق عليها بين المنظمة وبين القائد أو المدير الجديد، ويجب مراجعة كل الأحداث التى كان مشاركاً فيها، وما كُتب عنه فى التقارير الداخلية وفى الجرائد والمجلات، وقد يشارك فى التقييم قادة سابقون، وأعضاء مجلس الإدارة الحاليون.

(4) **حدد هل سيستمر القائد الجديد؟**

النتيجة المنطقية لتقييم الأداء للقائد الجديد هى تحديد هل سيبقى أو سيترك منصبه؟ وهناك حالات يمكن فيها الاستغناء عن القائد الجديد بعد 3 شهور؛ لأنه غير قادر على التوافق مع ثقافة المنظمة ومع التعامل مع غيره أو لقيامه بأخطاء فادحة. كما يمكن الاستغناء عن القائد الجديد حتى ولو بعد سنة حينما لا تصل إنجازاته فى 12 شهر مع الأهداف التى تم الاتفاق عليها معه.

(5) **الإبقاء على علاقات طيبة مع من لم يتم اختياره**

يجب ضمان وجود علاقات طيبة مع المرشحين لشغل وظيفة القائد أو المدير والذين لم يتم اختيارهم، فهناك فرصة قائمة لاحقاً لترشيحه لوظيفة أخرى، وربما ترشيحه للوظيفة نفسها إذا ثبت أن من تم اختياره لم يكن ملائماً للوظيفة وأنه سيتركها. ويلاحظ أن من لم يتم اختياره قد مر عبر المقاييس وطرق الاختيار، وأن المنظمة على دراية جيدة به، وبالتالى يمكن توفير الجهد والتكاليف، فبدلاً من المرور مرة أخرى بخطوات الاختيار يمكن الاعتماد على النتائج السابقة لاختيار قائد من بين المرشحين السابقين.

تغيير هوية المنظمة وتفكيكها

من يقوم بتحليل حياة المنظمة يجد تغييرات كثيرة حدثت فى أدائها، ومواردها، ومنتجاتها وخدماتها، ومنافسيها، وعملائها. ويؤدى كل ذلك إلى تغييرات تدريجية فى غرض المنظمة ورسالتها (أى فى نوع الأنشطة التى أنشئت من أجله)، وفى أهدافها، وأنظمتها، ومواردها المالية والبشرية، وفى الأنظمة الإدارية التى تستخدمها. وتؤدى هذه الاختلالات إلى تدهور فى الأداء الداخلى، وتقادم وشيخوخة وتهالك فى الأنظمة والممارسات، الأمر الذى يحتاج إلى تغيير هوية المنظمة مثل تفكيكها إلى منظمات اقتصادية صغرى، أو التركيز على منتجات وخدمات دون غيرها، أو تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، أو إعادة تكوين المنظمة بشكل جديد.

أصبحت الحكومات أكثر إدراكا الآن، إن الوزارات الإنتاجية (مثل وزارات الصناعة والتجارة والبترول والكهرباء والمواصلات) لا تستطيع أن تعمل بشكل اقتصادى، وأن هذه الوزارات هى مكان للهدر الاقتصادى واستنزاف لموارد الدولة. وعليه يجب على الحكومات أن تدفع وزاراتها للعمل بشكل اقتصادى، وذلك من خلال تغيير هوية هذه الوزارات وإعادة هيكلتها. ويتم ذلك كله من خلال الإيمان أن قوى السوق (وهى آليات العرض والطلب، والمنافسة، والتسعير، والتوجه إلى العميل، وحرية الإدارة)، هى المحرك لتحقيق الكفاءة فى هذه الوزارات عند تحولها إلى أشكال جديدة كالمؤسسات والشركات.

إن تحول الوزارات من خلال المؤسسات الجديدة إلى آلية المنافسة كفيل يدفع المؤسسات وشركاتها للانتباه إلى الخدمات والمنتجات التى تقدمها فى شكلها، وجودتها، وتكلفتها. كما يدفع المؤسسة وشركاتها إلى مواكبة التقدم التكنولوجى والسيطرة على التكاليف. ويجب أن يراعى تدريب القادة والمديرين على آليات المنافسة الذين لم يتعودوا على استخدامها باعتبارهم بيروقراطيين حكوميين، ومن هذه الآليات ترويج الخدمات، وتسعيرها، والكفاءة فى تحصيل ديون المؤسسة وشركاتها.

وتحتاج الوزارة التى تعيد هيكلة نفسها اقتصادياً إلى المرونة فى تسعير منتجاتها، واللجوء إلى تسعير يرضى العملاء ويكون عادلاً للمؤسسة وشركاتها، وأن يهتم بسياسات تحصيل الإيرادات والديون. ويتطرق الأمر أيضاً إلى إعادة النظر فى هيكل العمالة، والذى يتسم عادة بفائض فى العمالة، وتدنٍ فى الأداء. وعند عمل المؤسسة وشركاتها بصورة اقتصادية قد يؤدى هذا إلى خلق فرص عمل جديدة، وإلى سياسات جديدة فى التوظيف، وتقييم الأداء، ومنح حوافز مرضية للعاملين. وتحتاج هذه الانطلاقة إلى إطلاق المديرين فى اتخاذ القرار وتدريبهم على ذلك وتحسين أجورهم.

وأهم ما فى الأمر، أن على الجهات المسئولة عن تغيير هوية الوزارات أن تتعامل مع تاريخ كل وزارة بجدية، وذلك بأن تدرس التجارب السابقة فى التحول إلى مؤسسات وشركات عامة أو خاصة، وأن تعمل فى ظل القيود المفروضة على الوزارة (وذلك مثل قضايا التسعير للخدمة وفائض العمالة، ونقاط الاختناق فى الإنتاج وتقديم الخدمة، وضعف الميزانية). وعلى الجهات المسئولة عن كل ذلك أن تعلم أن تغيير الوزارات ليس مجرد إعادة رسم المستطيلات فى الهيكل التنظيمى وإنما هى عملية تطوير جذرى.

طرق تغيير هوية المنظمة وتفكيكها

تختلف طرق تغيير هوية المنظمة، أو تجديدها، أو إعادة تكوينها، أو تفكيكها وذلك حسب ما تمر به المنظمة من ظروف، وحسب ما توجد من : فرص، وتهديد، ونقاط قوة، ونقاط ضعف. وفيما يلى بعض طرق تغيير هوية المنظمة وتجديدها (ماهر، 2010) وهو ما يظهر فى شكل (3– 6) :

طرق تغيير هوية المنظمة	
مــن	إلـــى
وزارة	مؤسسة أو عدة مؤسسات
مؤسسة / هيئة	شركة أو عدة شركات
محافظة	التقسيم لعدة محافظات
محافظة	إعادة تنظيم المحليات جغرافيا
منظمة تقدم سلعا وخدمات كثيرة	التخصص فى سلع أو خدمات محدودة
فروع وشركات مبعثرة	توحيدها فى إدارة أقوى
تراخى موارد المنظمة وزيادة تكاليفها	إنعاش الموارد وترشيد التكاليف
عدم مناسبة الشكل القانونى للنشاط	تغيير الهوية القانونية
حجم كبير ومترهل للمنظمة	الإنقباض وتقليل حجم المنظمة
توسع غير مبرر للنشاط	الخلع والتصفية

شكل (3 –6) أهم طرق تغيير هوية المنظمة

1- **التركيز والتخصيص** Concentration: ويعنى تحويل الاهتمام من إنتاج وتسويق كل السلع والخدمات الحالية إلى التركيز على بعضها فقط، وعادة ما يتم التركيز على بعض الأنشطة أو السلع والتى تتمتع المنظمة فيها بميزة نسبية لا تتوافر لدى غيرها من المنظمات، كالنواحى الفنية فى الإنتاج، أو التوزيع، أو الخدمات مثلا. كما يتم سحب موارد المنظمة من تلك الأنشطة المتقادمة، أو الضعيفة، أو غير المربحة، أو ذات المخاطرة الكبرى وتركيزها بالطبع على تلك الأنشطة النامية، الناضجة، القوية، المربحة، والمضمونة، وبالإضافة إلى التخلص من

الضعيف والتركيز على القوى من الأنشطة والسلع والخدمات. وتضم سياسة التركيز والتخصص اكتشاف أسواق جديدة، أو اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة نفسها، أو اجتذاب مستهلكين جدد للسلعة نفسها، أو تكثيف الإعلان لزيادة المبيعات لسلعة معينة.

2- **التوحيد أو التمركز** Consolidation: ويعنى تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، والمنظمات التى مرت فترة على إنشائها، أو المنظمات التى ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات وعدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر إلى لم شمل وجمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة؛ حتى يمكن زيادة قوة المشروع، ومجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوافر من تقدم فنى جديد. هذا ولقد ساعد التقدم فى أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية حتى يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها. وقد يتم التوحيد من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارات المنظمات والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية أو التمويلية أو التخزين أو البحوث.

3- **التجديد أو الإنعاش** Turanround: ويعنى إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمشروع وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط فى حجم الأعمال وتدهور فى الأداء الداخلى، وترجع المشكلة فى جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد، أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد. والتجديد والإنعاش له صور مختلفة بدءاً من إعادة تحديد أهداف المنظمة، وتنظيمها، وإعادة الهيكلة، إلى الحصول على موارد جديدة، وإعادة توزيع موارد المنظمة، وتخفيض التكاليف. وبعد تحديد الصورة الجديدة للمنظمة يتبقى تقديمها إلى العاملين، والموردين، والمنافسين، والمستهلكين، بشكل جديد، وقد يتطلب

ذلك تغييرات فى التكنولوجيا وفنون الإنتاج، والمنتجات، والأنظمة الإدارية، وكوادر العمال والإداريين. وربما يتطلب الأمر القيام بحملة إعلانية وجهود العلاقات العامة لتغيير صورة الشركة. لاحظ أن الشركة تكافح لكى تنتشل نفسها من المشاكل والركود، وتهدف إلى بقائها فى السوق واستمرارها فيه.

4- **إعادة التكوين** Retrenchment: فى الظروف السابقة نفسها التى يمكن أن يحدث فيها التجديد والإنعاش، وهناك بديل آخر هو إعادة التكوين، والذى يعنى ممارسة نشاط المشروع بشكل جديد، وإعادة تكوين المشروع بشكل جديد. ومن صور إعادة التكوين مما يتعلق بتغيير الشكل القانونى، كأن تتغير من وزارة إلى مؤسسة، أو أن تدمج فى منظمة أخرى، أو يعاد توزيع حصص الملكية أو الأسهم، وقد يتعلق إعادة التكوين بتغيير الشكل المالى للمنظمة، حيث يعاد توزيع مصادر الأموال، ويعاد تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتتغير مصادره، وربما يشترك العاملون به، كما يعاد توزيع الأموال على الاستخدامات المختلفة، كما يعاد تكوين المنظمة من الناحية الإدارية والتنظيمية وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات، الإجراءات، توزيع السلطات، ونظم التخطيط والرقابة. وأخيراً، قد يكون من الضرورى إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات، والتمركز فى الأنشطة والقرارات التسويقية، والتحول إلى سلع وأسواق جديدة.

5- **الانقبـــاض** Contraction: أحياناً يصبح الحجم الكبير للمنظمة عبئاً عليها، فقد يتعقد النظام الإدارى للمنظمة، وتتعقد العلاقة بين العمال والإدارة، وتزداد تكاليف التسويق، وتزايد المشاكل الفنية. ويلاحظ أنه بعد حجم معين للمنظمة، يصبح أى زيادة فى الحجم مؤدية إلى وضع غريب، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا السبب يجب أن يدرس المديرون العلاقة بين سلوك التكاليف وبين حجم المنظمة، وعليه أن يحدد الحجم المثالى له فى ضوء التكاليف، وإذا وجدت المنظمة أن حجمها قد ازداد عن المعدل المطلوب وجب عليها أن

تنقبض. ويعنى الانقباض تصغير حجم المنظمة، ويأتى تصغير حجم المنظمة أو الانقباض فى عدة صور أهمها : تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات، وتخفيض عدد الخدمات المكلفة (مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين)، وتخفيض الالتزامات الثابتة على المنظمة (مثل : الإيجارات، والمصروفات الإدارية، والتأمينات، وأعمال السكرتارية، السجلات، والمخازن).

6- **الخلع (أو التصفية الجزئية)** Divesting : ويعنى ذلك إلغاء بعض أنشطة المنظمة، وهذه الاستراتيجية تشابه استراتيجية الانقباض السابقة فى أنه تخفيض لحجم المنظمة، وتختلف عنها فى أن تخفيض حجم المشروع يأتى من خلال حذف وإلغاء بعض أنشطة المنظمة. وقد يضطر المنظمة إلى اتباع استراتيجية الخلع (أو الحذف) إذا كان توسع المنظمة وزيادة حجمها غير اقتصادى، أو أن المنظمة قامت بتنويع منتجاتها وأسواقها بطريقة غير متجانسة تؤدى إلى ضرورة توفير خبرات وموارد وإمكانيات يصعب على المنظمة توفيرها، أو أن بعض أنشطة المنظمة فى تدهور وإنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة، لهذه الأسباب عليك أن تخلع أو تحذف تلك الأنشطة المسببة للمشاكل. ويتم الخلع بعدة صور، أولها إذابة الأنشطة والوحدات الملغاة فى باقى أنشطة ووحدات المنظمة الأخرى، وذلك عن طريق توزيع مواردها المادية والمالية والبشرية على الوحدات والأنشطة الأخرى، وقد يتم الخلع عن طريق إعادة تحديد أهداف وأنشطة وأعمال تنظيم الأنشطة، وقد يتم الخلع عن طريق تصفية (أى بيع) الأنشطة المطلوب خلعها، وأخيراً يمكن الخلع عن طريق منح الاستقلال المالى والقانونى والإدارى للأنشطة والوحدات.

مثال تطبيقى على تغيير الهوية

يوضح المثال التالى أحد طرق تغيير الهوية حيث يتم إلغاء وزارة وتحويلها إلى مؤسسة أو شركة قابضة تتبعها عدة شركات تابعة ويراقب عليها مكتب متخصص للرقابة.

التغيير من وزارة إلى مؤسسة (تطبيق عملى)

يلاحظ بعض الوزراء أن بعض الوزارات لا تعمل بشكل اقتصادى، وأن هناك هدر فى الموارد، وأن عدد الموظفين هائل وبدون أى إنتاجية، وأن الأصول والموجودات الثابتة كبيرة فى حجمها ونوعها وغير مستغلة. وفوق كل هذا يشعر المواطن أنه لا يحصل على الخدمة الملائمة.

وعلى الوزارة، أو الجهة الحكومية التى تعانى من هذه المشاكل أن تبدأ بدراسة التحول الكلى أو الجزئى إلى مؤسسة (أو هيئة أو شركة)، وذلك بكل عمود وشمول وموضوعية. وقد يبدأ الأمر بتشكيل فريق للدراسة، سواء بالتعاون مع بيت خبرة استشارى، أو بالاكتفاء بفريق داخلى موثوق فيه. كما يمكن الاستعانة ببعض الخبراء فى إعادة الهيكلة، أو الاستعانة ببعض أساتذة الجامعات المتخصصين فى المجال.

وتتكون الدراسة من عدة خطوات، وهى كالآتى (ماهر، 1993)

المرحلة الأولى : إعداد دراسة التحول أو إعادة الهيكلة، وهى تغطى الجوانب التالية :

(أ) إعداد استراتيجية لإعادة الهيكلة، وتشتمل ما يلى :

1-تغيير فى رسالة الوزارة لكى تناسب المؤسسة.

2-تحديد رؤية المؤسسة الجديدة.

3-تحديد أهداف المؤسسة.

4-تحديد علاقة المؤسسة بالكيانات الأخرى القديمة مثل الوزارة.

5-تحديد التوجهات والتحركات الاستراتيجية الرئيسة، والتى تمس المنتجات والخدمات المقدمة، وهيكل السوق، وخطط التسويق، على الأخص فيما يمس التسعير وجودة الخدمة.

(ب) إعداد خطط تفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية، وتشمل ما يلى :

1-الهيكل التنظيمى للمؤسسة الجديدة، وما قد يتبعها من شركات تابعة (على اعتبار المؤسسة كشركة قابضة).

2-الإطار القانونى والتشريعى للمؤسسة الجديدة، وتحريك ذلك فى الأجهزة التشريعية.

3-كيفية التصرف فى العمالة.

4-تصويب الهيكل المالى.

5-خطة تسويق المؤسسة الجديدة لدى الحكومة.

المرحلة الثانية : اعتماد المؤسسة الجديدة : وتغطى هذه المرحلة الجوانب التالية :

1-مراجعة الأجهزة الرقابية ذات العلاقة بالدولة على إنشاء المؤسسة الجديدة. ومن أمثلة هذه الأجهزة ما يمس : الهيئة العامة للاستثمار، وجهاز المحاسبات، وجهاز الموظفين فى الدولة (مثل الخدمة المدنية أو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة)، والفتوى والتشريع.

2-تسويق فكرة المؤسسة الجديدة فى البرلمان (باعتباره السلطة التشريعية).

3-مراجعة الأجهزة والمصالح الحكومية المسئولة عن إعادة هيكلة أجهزة الدولة (وتسمى أحيانا جهاز الخصخصة، أو وزارة قطاع الأعمال).

4-تحديد الهيكل المالى للمؤسسة الجديدة، وما يتبعها من موجودات وأصول ثابتة (مثل الأراضى، والمبانى، والآلات، والمصانع)، وما يتبعها من شركات تابعة.

المرحلة الثالثة : مشاركة الأطراف المستفيدة : وتغطى هذه المرحلة الجوانب التالية :

1-التفاوض مع اتحادات ونقابات العمال.

2-مشاركة الإدارة العليا، وتدريبهم.

3-إعلام العاملين بوضعهم فى المؤسسة الجديدة.

4-إعلام المستهلكين وطمأنتهم على العلاقة بينهم وبين المؤسسة الجديدة.

5-إعلام المجتمع أن للمؤسسة دوراً طيباً فى النهوض بالقضايا المجتمعية.

6-إنشاء جهاز مستقل للرقابة يراقب معايير الأداء، ويلعب دور الحوكمة على إدارة المؤسسة.

7-إعداد خطط تفصيلية لكل الخطوات السابقة، للتمهيد إلى التنفيذ العقلى.

المرحلة الرابعة : التنفيذ والمتابعة : وتغطى هذه المرحلة الجوانب التالية :

1-الحصول على الموافقات النهائية من البرلمان وكافة الأجهزة ذات العلاقة.

2-تعيين رئيس المؤسسة والإدارة العليا بها.

3-تسكين العاملين فى وظائفهم الجديدة وتدريبهم.

4-استكمال الهياكل التنظيمية والوظيفية ووصف الوظائف.

5-إفراز ثقافة جديدة تشجع على العمل، وتعترف بالأداء الطيب.

6-بدء العمل بأنظمة جديدة تمس تقديم المنتجات والخدمات.

7-مكتب للرقابة يبدأ عمله للتأكد من أن معايير تقديم الخدمة سليمة وللتنسيق بين كافة الأطراف.

9- التأكد من أن معايير الحوكمة والشفافية مطبقة.

10- مكافحة أى فساد فى الإدارة.

11- استخدام معايير أداء مؤشرات الإنتاجية للرقابة على كافة المجالات.

12- استخدام أنظمة حوافز متقدمة ورقابة على أداء العاملين.

13- الرقابة على الجدول الزمنى لتنفيذ المرحلة لإنجازه فى الموعد.

الجهة	الاختصاصات
الوزارة مثل وزارة الصناعة أو الكهرباء أو المواصلات أو الزراعة	- وضع استراتيجيات القطاع. - مراجعة وإقرار استراتيجيات واستثمارات المؤسسة. - التواجد فى مجلس إدارة المؤسسة. - إقرار موازنات المؤسسة.
المؤسسة أو الشركة القابضة	- تعيين مجلس الإدارة للشركات التابعة. - الموافقة على استراتيجيات وخطط الشركات التابعة. - الموافقة على موازنات الشركات واستثماراتها. - نقل الأرصدة والأصول بين الشركات. - توفير خدمات مركزية للشركات (تدريب، نظم معلومات).
مكتب هيئة الإشراف على المؤسسة Regulator	- تقييم أداء المؤسسة وشركاتها. - التنسيق بين المؤسسة والشركات. - التنسيق بين الشركات التابعة. - وضع معايير الأداء ومؤشرات الإنجاز. - جمع معلومات عن الأداء والإنجاز. - تنظيم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة. - الموافقة على الخطط والموازنات.
الشركات التابعة	- الموافقة على خطط وموازنات الشركة. - تقييم أداء الشركة. - ترشيح العاملين لأهم المناصب الإدارية. - الموافقة على الأنظمة الرئيسة الجديدة فى مجالات الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والرقابة والتصرف فى الأصول والموجودات.

القضاء على الفساد الإدارى

حينما يكون هناك سلوك مقصود (أى مع سبق الإصرار والترصد) لتحقيق منافع شخصية فى الوظيفة العامة، فهذا هو الفساد الإدارى. وبالطبع فهو مخالف للقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية. وبصورة أخرى حينما يقوم الموظف الحكومى باستعمال وظيفته العامة للكسب الشخصى، فهذا هو الفساد. فحينما يقوم الموظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل أعمال المواطنين وأصحاب الأعمال، فإن الموظف غارق فى الفساد. ويكون الفساد أيضاً من خلال قبول رشوة من الوكلاء وأصحاب الشركات لتسهيل عقد أو مناقصة أو للاستفادة من سياسة عامة أو للتغلب على منافسين، أو لتحقيق أرباح خارج القانون، ويكون الفساد أيضاً بتعيين الأقارب، والحصول على مواقع وظيفية متميزة للأبناء والأقارب على حساب الآخرين. وأخطر مظاهر الفساد الإدارى هى سرقة أموال الدولة مباشرة والاختلاس (القريوتى، 2001).

وحينما يتحالف فساد رجال الأعمال مع فساد موظفى الدولة وفساد السياسيين فيها تظهر أسوأ معانى الفساد الإدارى. حيث يجب نظرياً أن تنفصل مصالح رجال الأعمال عن العمل السياسى للوزراء، وعن دور نواب البرلمان، وعن وظيفة قادة المصالح الحكومية. ولكن حينما تتداخل هذه المصالح والأدوار والوظائف، ويختلط الحابل بالنابل، فحدث ولا حرج. فتمنح التوكيلات الأجنبية للأقارب والمحاسيب وأصحاب النفوذ السياسى، والتى تؤدى إلى الحصول على وكسب الأعمال والتوريدات والمناقصات العملاقة للمشروعات الاستراتيجية بالدولة، والحصول على العقود الكبرى للبنية التحتية، والبترول، والمعادن، وصفقات السلاح، والاستفادة من أموال المعونات الأجنبية، وتقلد المناصب القيادية فى الشركات والمؤسسات والمنظمات الاقتصادية بالدولة (القريوتى، 2001).

أسباب الفساد الإدارى

هناك أسباب رئيسة للفساد، وبقاء هذه الأسباب يعنى استمرار وجود ظاهرة الفساد، وأن القضاء على هذه الأسباب هو البداية الحقيقية لجهود وطرق القضاء على الفساد. وفيما يلى هذه الأسباب (منظمة الشفافية الدولية، 2005) :

1- نقص المعرفة بالحقوق الفردية والتى يجب أن يطالب بها المواطن عند توجهه إلى أى جهة حكومية. وهنا يلجأ المواطن إلى المعارف وذوى القربى للتوسط فى المطالبة بالحقوق، أو يلجأ إلى تقديم الرشوة. وبالطبع يرجع السبب فى ذلك إلى الجهل والفقر وضعف التعليم، وليس أدل من أن 40٪ من العرب أميون، ويمثل الفساد ثلثى هذه النسبة. هذا بالإضافة إلى ضياع الحقوق السياسية على الأخص للنساء.

2- عدم الالتزام بالفصل الواضح بين السلطات الثلاثة : التنفيذية، والتشريعية، والقضائية فى النظم السياسة العربية، وبطغيان السلطة السياسية على باقى السلطات. ولقد أدى ذلك إلى الإخلال بالممارسات الرقابية بين هذه السلطات، وبالتالى ضياع الحقوق الديمقراطية والسياسية للمواطنين.

3- ضعف الإرادة السياسية لمكافحة الفساد ويبدأ الحاكم فى بداية حكمه بوعود سياسية براقة عن الإصلاح، وعن تحسن الخدمات الحكومية للمواطنين. وسرعان ما ينقص الحاكم على عقبيه، ولا ينفذ من هذه الوعود شيئاً.

4- ضعف وسائل الإعلام فى كشف قضايا الفساد وتعرض الإعلاميين للعقوبات تحت طائلة الذم ووفقاً لقوانين النشر والمطبوعات فى الدول العربية، ويمثل هذا قيداً مهماً على الوسائل الإعلامية فى كشف الفساد.

5- ضعف مؤسسات المجتمع المدنى ومؤسسات القطاع الخاص فى الرقابة على الأداء الحكومى ومواجهة الفساد، وعادة لا ترحب الحكومات بهذه المؤسسات حيث تقوم إما بتقييد حريتها، أو الرقابة عليها بصراحة.

أشكال ومظاهر الفساد الإدارى

تتجلى أشكال ومظاهر الفساد الإدارى فى الدول العربية على الوجه التالى (القريوتى، 2001، منظمة الشفافية الدولية، 2005) :

[1] خلل فى القيادات

1- عدم احترام أحكام القوانين، حيث يتصرفون بالشكل الذى تمليه عليهم مصلحتهم الشخصية أو المحسوبية.

2- خرق التوازن بين الحقوق والواجبات عند ترقية موظفين نافذين على حساب موظفين أكفأ.

3- عدم الاتساق عند تطبيق الإجراءات التأديبية، كالتشدد فى تأديب بعض الموظفين، والتسيب مع البعض الآخر.

4- التعيينات الجديدة لا تراعى مبدأ تكافؤ الفرص، مما يحمل المنظمة أعباء لا تطيقها لاحقاً.

[2] خلل فى الموظفين

1- الغياب والتأخير، فالموظفون لا يهتمون بأنهم يجب أن يعملوا كل الوقت القانونى الذى على أساسه يتقاضون رواتبهم.

2- الإحساس بعدم المسئولية (والتسيب) عن أداء العمل، وعدم الاهتمام بعواقب الأداء المتسيب.

3- استغلال الموظف لمنصبه ونفوذه للحصول على منافع غير قانونية (مثل الرشوة والعمولة).

4- محاباة الأصدقاء والأقارب فى إجراء المعاملات.

5- تسريب معلومات تمس الوظيفة والجوانب المهنية، وذلك من أجل المتاجرة والانتفاع بها.

6- التعسف الإدارى والتضييق فى التعامل مع الأطراف المتعاملة مع الجهة الحكومية من أجل المصلحة الشخصية.

7- الولاء لبعض مديرى الجهة الحكومية دون غيرهم، وتكوين تحالفات وشِلل (وعصابات) إدارية ضد تحالفات (وعصابات) إدارية أخرى.

8- فهم تجاه الحقوق الوظيفية وتناسى الواجبات.

9- تزوير الوثائق الرسمية فى مقابل الحصول على مكاسب مادية.

10- السرقة والاختلاس، والتعدى على ممتلكات الدولة، أو تسهيل ذلك الأمر الذى يؤدى إلى فقدان هيبة القانون، وهيبة الدولة، وشيوع أكثر للفساد.

[3] خلل فى الجهة الحكومية

1- عدم وجود أنظمة موضوعية لقياس أداء العاملين والتحفيز الملائم لذوى الأداء الكفء؛ مما يؤدى إلى انسحاب ذوى الأداء الفعال ووجود ذوى الأداء السيئ.

2- أنظمة متدنية لأجور الموظفين العامين، الأمر الذى يشجع على طلب الرشوة واستغلال المنصب لأغراض شخصية.

3- تدنى أجور ورعاية ذوى المناصب الخاصة والحساسة (كالقضاة)، الأمر الذى قد يعرضهم للسقوط فى مخالب الفساد.

4- تدنى ظروف العمل المادية كالتجهيزات المكتبية والتهوية والإضاءة والوقاية من مخاطر العمل مما يؤدى إلى سلوك وظيفى سلبى.

5- عدم التأكيد على أخلاق مهنة الوظيفة العامة، وعدم التدريب عليها والإيمان بها (ففاقد الشئ لا يعطيه).

[4] التمييز بين المواطنين

1- التعامل مع المواطنين على أساس شخصى (أى فلان أمام فلان)، بينما الأصل فى العلاقة هى موضوعية التعامل (أى الموظف أمام مواطن). هنا يقوم الموظف بتقييم المواطن، فهل يستحق تقديم الخدمة له أو لا يستحق؟ وهذا المواطن أفضل من ذاك. وهنا تضيع الحقوق.

2- يتخاطب الموظف ليس باسمه الفردى وإنما عائلته أو قبيلته، وذلك عندما يواجه المواطن، والذى يبحث عن اسم عائلته أو قبيلته قبل أن يبحث عن الاسم الفردى للمواطن، وتتغير جودة الخدمة تبعاً لذلك.

3- تتحسن طبيعة الخدمة للمواطن أو تسوء حسب مقدار المنفعة التى تأتى منه (كالرشوة أو العمولة أو تبادل المنافع).

[5] خلل فى العلاقة بين أجهزة الدولة والمواطن

1- البطء فى تقديم الخدمة للمواطن، وعدم الاهتمام بتحديد مدة زمنية لإنجاز المعاملات.

2- تعقد الإجراءات، وتعددها، وكثرة التصديقات الشكلية على الوثائق.

3- سوء معاملة المواطن، وعدم الاهتمام بالمطالب والعرائض والشكاوى.

[6] خلل فى الأساليب الإدارية

1- المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات، حيث يلاحظ المواطن أن القرار الخاص بمعاملته لابد أن يمر بقمة الهرم التنظيمى للمنظمة.

2- عدم وجود أدلة إرشادية للمواطنين تدلهم على كيفية بداية الإجراء، والنماذج، والطوابع، والتصديقات وكافة الخطوات.

3- الازدواجية فى عمل الأجهزة، وأن عملاً واحداً قد يقوم به عدة أجهزة يمكن تجميعها فى جهاز واحد.

4- ضعف نظم المعلومات والتوثيق والتسجيل؛ مما قد يؤدى إلى فقد المعلومات والإحباط للمواطن.

تكلفة الفساد الإدارى

يؤدى الفساد الإدارى إلى كثير من الخسائر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفيما يلى عرض لهذه الخسائر (القريوتى، 2001) :

الخسائر الاقتصادية

1- دفع رشاوٍ وعمولات يقلل الإمكانيات المادية لمن يدفعها.
2- إنفاق أموال على إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة على الفساد الإدارى.
3- تكاليف إدارة أجهزة التفتيش والرقابة من موارد بشرية وموارد وأجهزة.
4- تكلفة التحقيق القانونى مع من يضبط الفساد الإدارى.
5- تكلفة إفلاس من يضبط بالفساد الإدارى من رجال أعمال، وخروجهم من حساب القوى الاقتصادية المنتجة بالدولة.

الخسائر الاجتماعية

1- انهيار القيم بين الموظفين الحكوميين، وإجبارهم المواطنين على التخلى عن قيمهم أيضاً من خلال دفع الرشاوى مثلاً.
2- بترقية الفاسدين من الموظفين ومن ثم يصلون إلى المراكز القيادية، وهنا يكبر الفساد ويعم.
3- الفساد كالمرض يعدى بسهولة كافة أطراف المجتمع، وتكون النتيجة نسيج اجتماعى مهترئ بالأمراض.
4- حينما يتعرض الفاسدون إلى العقاب القانونى يؤدى ذلك إلى آثار اجتماعية مدمرة على عائلاتهم.

الخسائر السياسية

1- ضعف سمعة الدول عالمياً.
2- اختلال العلاقة بين السلطات الثلاثة : التنفيذية والتشريعية والقضائية.
3- انهيار النموذج الديمقراطى، وذلك إن كان موجوداً، أما إذا كان غير موجود، فإنه يصعب بناؤه.

هذا، ويجب ملاحظة أن أصحاب النفوذ الفاسدين (أو ما يطلق عليهم بالحيتان أو القطط السمان) قادرون على التعامل مع كل من يحاول التعرض لهم ولمصالحهم، وذلك من خلال إسكات أصواتهم بالإغراء أو التهديد، الأمر حقيقةً يحتاج إلى تدخل جذرى بالإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد بشتى الطرق.

أهداف القضاء على الفساد الإدارى

حينما تأتى حكومة جديدة يسارع المسئولون فيها بإعلان نيتهم فى الإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد، وعلى تفعيل الوزارات والأجهزة الحكومية وبشكل يؤدى إلى حسن استخدام الموارد، وتحقيق أهداف تنموية براقة، وخدمة أفضل للمواطنين، والعدالة، والمساءلة، والشفافية. ومن أهم الأهداف التى تسعى إليها الدول فى الإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد ما يلى(القريوتى، 2001) :

(1) رفع مستوى الأداء فى الأجهزة الحكومية.

(2) التوجه ناحية التشغيل الاقتصادى للأجهزة الحكومية؛ وذلك لترشيد استخدام الموارد، و ضعف الإنفاق الحكومى.

(3) تشجيع المشاركة الشعبية فى إدارة الأجهزة الحكومية، تأكيداً لمبادئ الديمقراطية والشفافية.

(4) تبسيط الإجراءات؛ وذلك للقضاء على التعقيدات فى أداء الأعمال والمصالح ولتحقيق العدالة.

(5) تحسين التعامل مع المواطنين، حيث إن تقديم الخدمة للمواطن هو المبرر من وجود الأجهزة الحكومية.

طرق القضاء على الفساد الإدارى

يسارع المسئولون فى كل حكومة جديدة بإعلان نيتهم فى الإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد، وعلى تفعيل الوزارات والأجهزة الحكومية وبشكل يؤدى إلى حسن استخدام الموارد، وتحقيق أهداف تنموية براقة، وخدمة أفضل للمواطنين، والعدالة، والمساءلة، والشفافية. ومن أهم الأهداف التى تسعى إليها الدول فى الإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد ما يلى (القريوتى، 2001):

تحاول كل حكومة جديدة أن تتبع بعض الطرق للإصلاح الإدارى والقضاء على الفساد، ويكون الفشل فى هذه الطرق سريعاً وواضحاً؛ وذلك لأن نية الدولة كانت غير خالصة فى هذا الأمر، وأنه لا يعدو كونه تسكيناً للآلام. فتقوم بعض الحكومات فى محاولة منها للعلاج أن تسعى إلى إنشاء مزيد من الأجهزة الحكومية فى محاولة للتخفيف من أعراض الازدحام، وسوء إدارة الأمور. فتكون النتيجة نوع من الازدواجية والتوسع فى البيروقراطية، وكما يقولون : "داونى بالتى كانت هى الداء". ويرى بعض المنظرين والحكام أن "الحكومة الفعالة هى الحكومة الصغيرة". وتلجأ حكومات أخرى إلى استخدام أسلوب جزئى فى علاج الفساد الإدارى، وذلك من خلال ترتيق الأجزاء المهلهلة فى ثوب الحكومة. ويكون ذلك من خلال دمج بعض الأجهزة، أو إلغاء البعض، أو تغيير التبعية التنظيمية لبعض الأجهزة، أو تدريب بعض الموظفين، وتكون نتيجة هذا الأمر أن ثوب الحكومة يزداد هلهلة وسوءاً. وقد تحاول الحكومة أن تصلح من سلوك موظفى الحكومة من خلال بعض البرامج التدريبية والأنظمة التى تركز على أخلاق تقديم الخدمة الحكومية للمواطنين، وذلك لتحسين صورة الجهاز الحكومى، إلا أن هذا الوعظ والإرشاد لا يجد سبيلاً فى النفوس الخربة من المواطنين الحكوميين. وفى ضوء الأزمات والكوارث تعمد الحكومة إلى تحسين الخدمة للمواطنين مؤقتاً، وذلك للسيطرة على غضب الجماهير، وهذا الأسلوب هو مؤقت ويعمل برد الفعل.

وترى - عزيزى القارئ -أن تلك الطرق السابقة غير مجدية؛ وذلك لأنها غير مبنية على رؤية استراتيجية، ولا تستند على دراسة كافية، والغريب أنها تستند على إطفاء النار بسكب البنزين، أو الحلول الجزئية، أو الحلول المؤقتة، أو الوعظ والإرشاد. والأمر يحتاج إلى مفهوم متكامل وجذرى للقضاء على الفساد. ويقدم شكل (3–7) مجموعة الطرق الكفيلة بالقضاء على الفساد. والتى سيلى شرحها تباعاً (القريوتى، 2001، منظمة الشفافية الدولية، 2005).

طرق القضاء على الفساد

1- إعادة النظر فى شكل المنظمات الحكومية.
2- المحاسبة والتفتيش على الجهات الحكومية.
3- مساءلة المسئولين والتحقق من نزاهتهم.
4- تعميق أخلاق الوظيفة العامة.
5- خلق وعى عام لمواجهة الفساد.
6- التحول إلى آليات السوق.

شكل (3 – 7) طرق القضاء على الفساد

(1) إعادة النظر فى شكل المنظمات الحكومية

يهتم هذا المدخل بإعادة النظر فى شكل المنظمات الحكومية من حيث هياكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية بشكل جذرى، وذلك لكى تحقق أعلى كفاءة ممكنة، وبصورة أخرى هو ذلك المدخل الجذرى الذى يهتم بتطبيق كافة مبادئ الإدارة والتنظيم لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة للجهاز الحكومى.

ويمر هذا المدخل - إذن - بمراحل أساسية هى كالآتى :

1- تحديد الهدف الرئيس للمنظمة الحكومية.
2- تحديد رؤية ورسالة المنظمة الحكومية.
3- دراسة الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، ودراسة الأداء الداخلى ونقاط قوته وضعفه.

4- تحديد الاستراتيجيات والتحركات الرئيسة لاقتناص الفرص المتاحة ولمواجهة المشاكل المحيطة بالمنظمة.

5- ترجمى الاستراتيجيات إلى خطط عمل فى كل قطاعات الجهة الحكومية.

6- وضع مؤشرات أداء ومعايير إنجاز خاصة بنجاح الجهة الحكومية فى توجهها الاستراتيجى وخططها.

7- توفير إمكانيات التنفيذ للتوجهات الاستراتيجية والخطط، وأهمها ما يلى :

- قيادة واعية مؤمنة بالتغيير وحازمة ومصرة عليه.
- هياكل تنظيمية ملائمة للخطط الاستراتيجية.
- هياكل وظيفية جديدة.
- نظم معلومات آلية متقدمة، وأجهزة ومعدات ملائمة.
- نظم رقابة صارمة ونظم للرقابة الشعبية.
- طرق عمل وإجراءات جديدة.
- تدريب الموظفين على طرق العمل الجديدة.
- أنظمة رواتب مجزية، ونظم حوافز تكافئ الأداء المحدد والمطلوب.
- أنظمة تأديب صارمة.
- تحديد العدد الأمثل للموظفين.

ويعتمد هذا المدخل على تدخل واضح لخبراء الإدارة الذين يدرسون المنظمة لوضع استراتيجياتها، وهيكلها التنظيمى، وأنظمة العمل فيها، وهؤلاء الخبراء ينتمون إلى مجالات الإدارة الاستراتيجية، وهياكل التنظيم، وأساليب العمل والإجراءات، ونظم المعلومات، وإدارة الموارد البشرية.

(2) المحاسبة والتفتيش

تلعب أجهزة الرقابة والتفتيش والمحاسبة دوراً بارزاً فى مقارنة أداء الجهات الحكومية بما ينبغى أن تؤديه، ويمتد التفتيش والرقابة على الحسابات، والأصول والموجودات، والموازنات، والمشتريات والمخازن، والموارد البشرية، واتخاذ القرارات. فإن كانت هذه الأجهزة الرقابية فاعلة وتأخذ الجانب التنفيذى الكفء أدت إلى تحسين كثير من الأمور داخل المنظمة. وحيث إن أجهزة المحاسبة والتفتيش خارجية فهى أقدر على أن تكون موضوعية، وترى الأمور بمنظار خارجى، وتأتى توصياتها (إن نفذت) بنتائج إصلاحية جيدة.

إلا أن أجهزة المحاسبة والرقابة لا تظهر فى الدول العربية- إلا فى شكل موسمى- على الأخص عند التغيير الوزارى، والتى تأخذ طابع تصفية الحسابات مع النظام السابق، وبغرض القضاء على بعض أعوان النظام السابق، ولدعم شرعية النظام الجديد.

ولكى تتصف أجهزة المحاسبة والرقابة بالكفاءة فى عملها يجب توفير المقومات التالية لنجاحها:

1- استغلال أجهزة الرقابة والمحاسبة عن الإرادة السياسية للدولة (أى رئيس الدولة)، وحماية من يعمل فى مثل هذه الأجهزة من تدخل وبطش رؤساء الحكومات وأجهزتهم.

2- تمتع العاملين فى أجهزة الرقابة برواتب مجزية وحصانة قضائية، وتدريبهم بشكل راقٍ على أساليب الرقابة.

3- الاتصال المباشر بين أجهزة الرقابة والمحاسبة والجهات القضائية بالدولة، والتى يجب أن تتصف، تباعاً، بالاستقلال عن الإرادة السياسية للدولة.

4- نشر المعلومات الخاصة بنتائج عمليات الرقابة، وعدم سريتها، على الأخص على وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدنى.

5- إنشاء مكاتب للشكاوى التى يتقدم بها الجمهور، ويعمل فيها مختصون قادرون على التعامل مع الجمهور، وفرز هذه المشاكل، وإرسالها إلى جهات الاختصاص والرقابة والمحاسبة للتحقيق فيها.

6- تشجيع المواطنين على التقدم بمشاكلهم، وتوعيتهم بحقوقهم المدنية.

7- إبعاد أجهزة الأمن من التدخل فى الجهات الحكومية، أو أجهزة الرقابة والمحاسبة.

8- إتاحة الفرصة للبرلمان، ومؤسسات المجتمع المدنى للاطلاع على نتائج أعمال جهات الرقابة والمحاسبة.

تهدف أجهزة الرقابة والمحاسبة إلى الكشف عن المخالفات فى أداء الجهات الحكومية، وتعتمد على آلية التفتيش على سير العمل والمراجعة والتدقيق على صرف وتحصيل الأموال، والالتزام بأنظمة العمل، وخططها. ووجود برلمان واعٍ وقادر على استخدام تقارير المحاسبة فى الرقابة على الأجهزة الحكومية وكشف الفساد.

(3) مساءلة المسئولين والتحقق من نزاهتهم

تؤثر موضوعية ونزاهة القادة والمسئولين فى المنظمات الحكومية على حسن سير العمل. وتشير نزاهة المسئولين إلى التزامهم بمعايير أداء موضوعية وسليمة فى العمل الحكومى. كما أنه من صميم عمل القادة والمسئولين فى المنظمات الحكومية هو أن يتم مساءلتهم عن أعمالهم، وأنه يجب أن يكونوا مستعدين وبشكل دائم لهذا الأمر، وفيما يلى مقومات أنظمة مساءلة المسئولين والتحقق من نزاهتهم (منظمة الشفافية الدولية، 2005).

1- يقدم الشخص المسئول عن المنظمة الحكومية (مثل الهيئة أو المؤسسة أو وحدة الحكم المحلى أو الدائرة) تقدير أداء دورى، يوضح نتائج الأعمال، ومدى النجاح فى إنجازها، والعقبات التى تم مواجهتها، وجهود تعزيز العمل الديمقراطى والشعبى فى أداء مهام عمله.

2- إعداد آلية ثابتة ومستمرة للمساءلة قوامها ما يلى :

- فحص ميزانيات الجهات الحكومية.
- فحص آليات الصرف والمشتريات.
- نشر تقارير أداء بشكل دورى.
- الاجتماع الدورى مع المواطنين.
- مناقشة برامج العمل فى الفترة القادمة.

3- تعليم المواطن عن حقوقه فى طلب الخدمة، وطلب مشاركته الشعبية فى الرقابة على أداء الجهة الحكومية.

4- إشراك المواطنين بالمعلومات التى تخص الخدمة التى يطلبها، وعن أداء الجهة الحكومية، وذلك عن طريق الاجتماعات ونشر التقارير.

5- حملات الوعى بالقيم الأخلاقية فى الوظيفة العامة.

6- التحقق من نزاهة المسئولين، أى التأكد من التزامهم بمعايير الأداء والأخلاق المهنية القويمة. هذا ويتم التحقق من نزاهة المسئولين كالآتى :

- الإفصاح عن بيانات الذمة المالية للمسئولين قبل وأثناء وبعد تقلدهم لمناصبهم.
- تبنى القادة ميثاق شرف يُعمل به.
- إشراف المسئولين على إعداد برنامج عمل الجهات الحكومية التى يشرفون عليها.
- اتباع المسئولين لسياسة الباب المفتوح بشكل موثق ودائم.
- الإعداد والإعلان عن نظام شفاف فيما يتعلق بتوظيف العاملين والمشتريات.
- تشجيع المواطنين على المشاركة فى الرقابة الديمقراطية والشعبية على الجهات الحكومية.
- التواصل مع منظمات المجتمع المدنى والتعاون معها فى الاطلاع على تقارير أداء الجهات الحكومية، والاطلاع على تقارير أجهزة الرقابة والمحاسبة.

(4) تعميق أخلاق الوظيفة العامة

يجب أن يتسم المسئولون والموظفون فى الجهات الحكومية باتباعهم ميثاق أخلاقى، وهو ما يعبر عن مجموعة من القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية التى يجب الالتزام بها. وتعبر الدول الأوروبية عن ضرورة التزام من يعمل فى الوظيفة العامة بالقيم التالية (منظمة الشفافية الدولية، 2005).

الترتيب الأوروبى لقيم وأخلاق الوظيفة العامة	
1-عدم التحيز.	24 نقطة
2- الشرعية.	22 نقطة
3- المساءلة والنزاهة.	18 نقطة
4- الشفافية فى التصرف.	14 نقطة
5- النجاح فى العمل.	14 نقطة
6- المساواة.	11 نقطة
7- المسئولية.	11 نقطة
8- العدالة.	10 نقط
المجموع	100 نقطة

شكل (3-8) الترتيب الأوروبى لقيم وأخلاق الوظيفة العامة

وبالنظر إلى حال الدول العربية، يمكن أن نجد أنها قد تستخدم مجموعة تتشابه أو تختلف عما استخدمته الدول الأوروبية من قيم وأخلاق الوظيفة العامة، كما أن وزن وترتيب هذه القيم غالباً ما سيكون مختلفاً. والأهم هو وجود مجموعة من القيم والأخلاق المتفق عليها، والمعلنة، والمعروف وزنها وترتيبها فى أى دولة عربية كأساس لتعميق هذه القيم والأخلاق المهنية فى الوظيفة العامة.

إن وضع نظام للقيم والأخلاق المهنية فى الوظيفة العامة تحتاج إلى المقومات التالية (منظمة الشفافية الدولية، 2005) :

1- ضرورة الإشهار والإعلان عن مجموعة القيم والأخلاق المهنية المعترف بها فى الدولة والجهة الحكومية.

2- ضرورة تقنين مجموعة القيم والأخلاق المهنية، أى إعلانها واعتبارها أساس لسلوك الموظف العام، وأساس لمحاسبته تمهيداً لتحفيزه أو تأديبه.

3- التدريب على كيفية اتباع القيم والأخلاق المهنية، وكيفية التصرف فى المشاكل المرتبطة بهذه ا لقيم.

4- تعريف الموظف بحقوقه وواجباته، وكيفية ارتباط واجباته بالقيم والأخلاق المهنية المتبعة.

5- الوضوح فى اتخاذ القرار من قبل المسئولين، وإتاحة الفرصة للمواطنين للرقابة الشعبية على هذه القرارات.

6- توضيح العلاقة بين رجال الأعمال والقطاع الخاص فى جانب، والجهة الحكومية فى جانب آخر تجنباً للإفساد.

7- تأكيد دور الموظف العام فى إعلاء شأن الأخلاق والقيم، وتأكيد أن تقييم أداء الموظف مرتبط بذلك.

8- تحفيز الموظف العام الملتزم بالقيم والأخلاق المهنية مادياً ومعنوياً، وذلك كمثال يحتذى به من باقى الموظفين.

9- استخدام آليات تأديبية مناسبة للسلوكيات الخاطئة، وذلك لكى تكون عبرة للموظفين.

10- وجود آليات لمساءلة المسئولين والتحقق من نزاهتهم فى مواقع عملهم.

(5) خلق وعى عام لمواجهة الفساد

إن كان المواطن جاهلاً بحقوقه فى الحصول على الخدمات، التى يحق له الحصول عليها، فإنه لن يستطيع أن يكافح الفساد فى أروقة المصالح الحكومية، بل يمكن أن تزل قدماه فى هذه الفساد بتقديمه رشوة أو عمولة. وعليه، وجب تعليم المواطن كيفية مواجهة الفساد، وذلك من خلال تقديمه معلومات تزيد من وعيه لمعنى الفساد وطرق مواجهته، وذلك لتجنيد المواطن (وغيره من المواطنين) فى مكافحة الفساد. وهناك مجموعة من الآليات لخلق وعى عام لدى المواطن لمواجهة الفساد (منظمة الشفافية الدولية، 2005) كالآتى :

1- نشر كتيبات تعريفية عن معنى الفساد، ومظاهره، وأسبابه، وكيفية مكافحته.
2- استخدام أساليب إعلامية تخاطب المواطن بأسلوب بسيط (مثل برامج الإذاعة، والتلفزيون، والملصقات، والمسرحيات، والمسابقات، والكاريكاتير، وغيرها).
3- إجراء دراسات استطلاعية عن رأى المواطن فى مظاهر وأسباب الفساد وطريقة مكافحته.
4- نشر تقارير أجهزة الرقابة والمحاسبة بشكل مبسط لكى يطلع عليها المواطن.
5- إشراك منظمات المجتمع المدنى (مثل منظمات حقوق الإنسان، والشفافية، والديمقراطية) فى الرقابة على المنظمات الحكومية.
6- تحفيز المواطن على المشاركة فى الرقابة على المنظمات الحكومية، وفى الانضمام إلى منظمات المجتمع المدنى.
7- نشر أخبار خطط الإصلاح الإدارى.
8- تشجيع أعمدة الرأى وبريد القراء فى الصحف، وذلك لكى تعبر عن آراء المواطن.
9- إنشاء مراكز لمساعدة المواطنين ومكاتب للشكاوى من خدمات الأجهزة الحكومية.

10-استخدام خط الهاتف الساخن فى الإبلاغ عن مخالفات الأجهزة الحكومية وموظفيها.

11- تشجيع استخدام الإنترنت والمدونات ومواقع التواصل الاجتماعى لنشر أخبار الفساد الإدارى.

12-إطلاق إشارات إنذار والصفارات عما يحدث (أو قد يحدث) من فساد إدارى.

(6) التحول إلى آليات السوق والمنافسة

أصبحت الحكومات أكثر اقتناعاً اليوم بضرورة التزام المصالح الحكومية باعتبارات الكفاءة والتشغيل الاقتصادى. ويترتب على ذلك ضرورة تمكين هذه الجهات الحكومية بآليات العمل وفق قوى السوق (وهى العرض والطلب، والتسعير، والربح والكفاءة، وحرية التصرف، والمنافسة، والتوجه نحو العميل). والغرض الرئيس من التوجه إلى آليات السوق والمنافسة هو تحقيق مستويات عليا فى الأداء والإنتاجية والتشغيل الاقتصادى للوحدات الحكومية. وهناك طرق وآليات لتشجيع التحول إلى آليات السوق والمنافسة (منظمة الشفافية الدولية، 2005) كالآتى :

1- كبح جماح الاتفاقات الاحتكارية بين المنافسين.

2- السيطرة على سعى بعض الجهات الحكومية لإرغام المواطن أو رجل الأعمال لتقديم خدمات مجتمعية، وإعطائه ميزة تفضيلية عن غيره.

3- الرقابة على المنافسين من تقديم أذى لغيرهم من المنافسين كإغراق السوق مثلاً.

4- تشجيع جمعيات حماية المستهلك فى مراقبة جودة السلع المباعة، وأسعارها، وسلامتها، والاتصال بجهة الاختصاص للمراقبة والتفتيش على السلع وعلى الممارسات التنافسية.

5- قيام المصالح الحكومية بتشجيع القطاع الخاص فى تقديم خدماته مباشرة للمواطن نيابة عن الحكومة، وهو ما يطلق عليه الإسناد للغير Outsourcing مثل إسناد إصدار التراخيص لجهات فنية متخصصة.

6- التأكيد على إطلاق حرية العرض من المنافسين، وحرية التسعير.

7- تدريب قادة المنظمات الحكومية على ترشيد التكاليف، وإعادة تسعير الخدمات بما يضمن تقديم خدمات ذات فعالية عالية وبسعر ملائم.

8- إعادة تنظيم الوزارات والجهات الحكومية لكى تعمل فى ضوء آليات السوق والمنافسة.

9- إعادة النظر فى حجم العمالة التى تمثل عبئاً ثقيلاً على بعض الوزارات والجهات الحكومية.

10- خصخصة بعض الجهات الحكومية، إن كان ذلك سيؤدى إلى خدمة فضلى وكفاءة عليا.

11- إطلاق حرية اتخاذ القرار لقادة الجهات الحكومية حتى يتفاعلوا بكفاءة مع آليات السوق والمنافسة.

حوكمة الإدارة العليا

Corporate Governance

ظهر مفهوم حوكمة الشركات كنتيجة للفساد الإداري والمالي، والذى أدي إلي انهيار عديد من الشركات العملاقة في كثير من دول العالم، وبالتبعية يؤثر ذلك على اقتصاديات الدول، والاتزان الاقتصادي فيها وحقوق أصحاب رأس المال، والمديرين والعاملين.

ويظهر الفساد من خلال سوء استخدام السلطة والمنصب للحصول على مكاسب علي حساب الآخرين ويظهر الفساد من المساهمين ذوي السلطة في مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة، أو العضو المنتدب. وفي غياب أو ضعف القوانين والأنظمة الرقابية يستشري الفساد ويحتاج ذلك إلى نظام رقابي على هؤلاء الأطراف.

ماهية وأهمية حوكمة الإدارة العليا

يمكن تعريف حوكمة الإدارة العليا بأنها نظام رقابي إدارى ومالي على المنظمة يشمل مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات والحقوق والواجبات لكل من أصحاب رأس المال، ورئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والأطراف ذات المصالح مع المنظمة. (ماهر، 2007).

وبالانتقال إلي أهمية حوكمة الإدارة العليا، فإننا ننظر إليه من خلال مفهوم التطوير التنظيمي، والذي يعني تلك الممارسات الخاصة بتطوير أداء المنظمة ورفع مستواها . ويظهر هنا التكامل بين مفهوم حوكمة الشركات وإعادة الهيكلة، حيث يسعي مفهوم الحوكمة إلي رفع الأداء وتحسين الممارسات (وهو هدف التطوير التنظيمي أيضا) ولكن من خلال تخفيض الفساد الإداري والمالي علي مستوي الإدارة العليا. إن الإفصاح والشفافية والدقة والوضوح في أداء مجلس الإدارة بأعضائه وأطرافه المختفين يمكنه أن يكون هو الطريق إلى تحقيق إعادة الهيكلة وتحسين أداء ممارسات المنظمة.

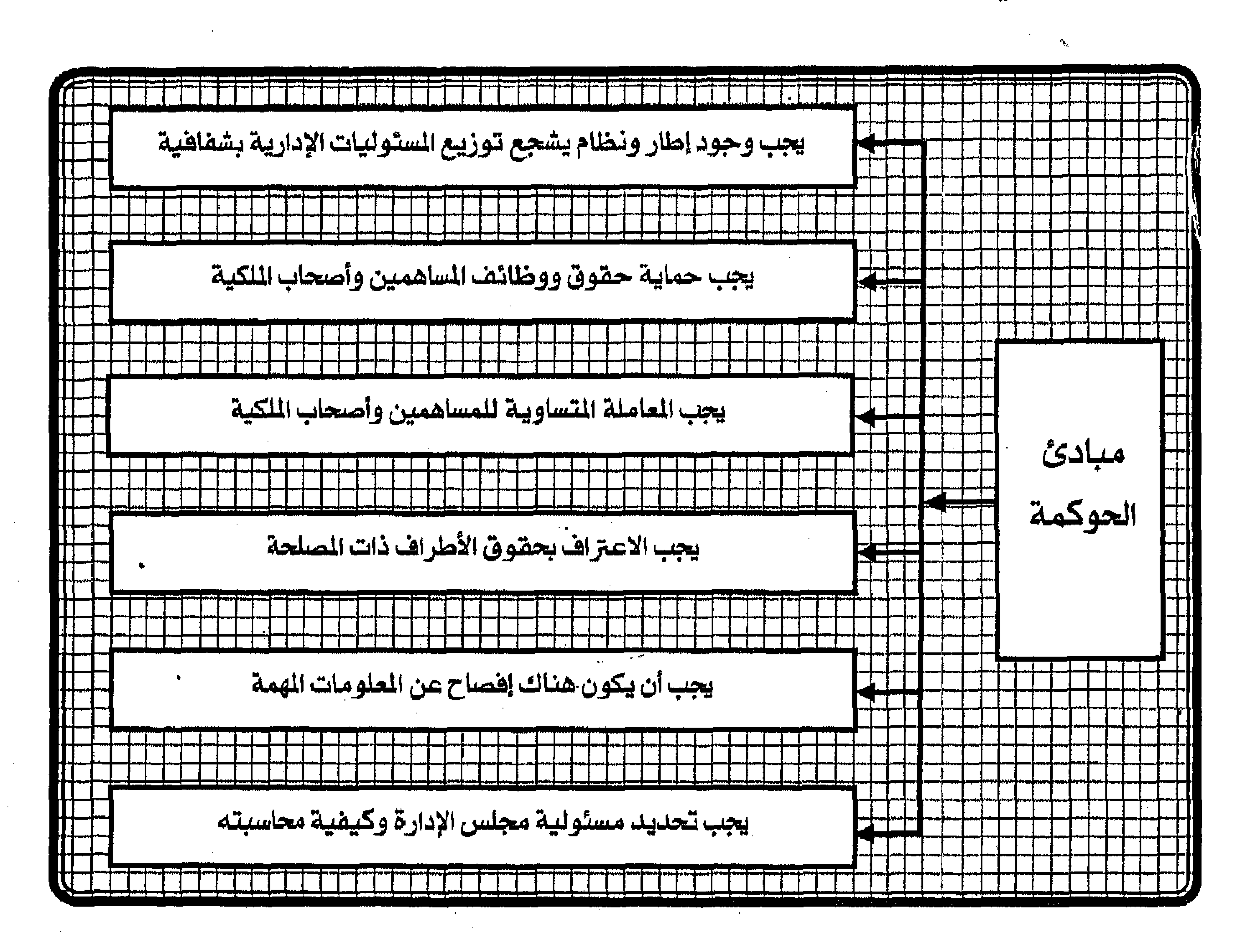
وبصورة أخري يمكن القول أن حوكمة الإدارة العليا هي أداة تنظيمية تساعد على إعادة الهيكلة، وذلك من خلال النظام الرقابي والذى يحدد حقوق وواجبات الأطراف العاملة في مجلس إدارة المنظمة والأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمنظمة.

هذا ويمكن للمنظمات أن تخصص وحدة تنظيمية، ذات استقلال إدارى، وقد تتبع مجلس إدارة المنظمة، أو الوزارة، أو الجمعية العمومية للمساهمين. ويطلق على هذه الوحدة المستقلة مسميات بديلة مثل : مكتب الرقابة، أو مجلس الأمناء، أو جهاز التنظيم، أو وحدة الرقابة الداخلية، أو قسم المراجعة الداخلية، أو ربما وحدة الحوكمة. المهم أن هذه الوحدة ستحاول أن تتحقق من وجود وتطبيق مبادئ الحوكمة فى المنظمة. وهو ما سيتم تناوله فى الصفحات التالية.

مبـــادئ الحوكمـــة

تعتمد حوكمة الإدارة العليا علي مجموعة من المبادئ والسياسات التي تعتبر مرشد التصرف للمنظمات التي تسعي الى تطبيق هذا المفهوم. وأنت يا عزيزي المدير يمكنك أن تعتمد علي هذه المبادئ باعتبارها قيماً وأسساً تستطيع أن تبني عليها قراراتك وتصرفاتك الإدارية.

وسنعرض هذه المبادئ من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization For Economic Cooperation and Development وتظهر هذه المبادئ في شكل (3–9) والتى سيلى شرحها تباعا بشئ من التفصيل.



شكل (3– 9) مبادئ الحوكمة

وفيما يلي شرح لهذه المبادئ وذلك من خلال مجموعة من الإرشادات والدلائل المساعدة في تنفيذ وتطبيق هذه المبادئ بشكل عملي (ماهر، 2007).

1. يجب وجود نظام يشجع توزيع المسئوليات الإدارية بشفافية

1) ينبغي وضع سياسات إدارية تشجع الشفافية، ونزاهة الأسواق السلعية والمالية.

2) يجب توفير نصوص قانونية وأحكام إدارية بالشركة متوافقة مع أحكام التشريع الخاص بالدولة.

3) يجب توزيع المسئوليات بين مختلف الأطراف في إطار قانون المنظمة.

4) يجب توفير السلطة والموارد والنزاهة للجهات التي تشرف وتراقب على الشركة.

2. يجب حماية حقوق ووظائف المساهمين وأصحاب الملكية

1) ينبغي ضمان حقوق المساهمين فيما يلي :

- تسجيل الملكية.
- تحويل الملكية والأسهم.
- الحصول على معلومات عن الشركة في الوقت المناسب.
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة .
- نصيب من الأرباح.

2) ينبغي منح المساهمين الحق في المشاركة في القرارات التالية :

- تعديل النظام الأساسي (أو عقد التأسيس).
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية التي تؤدي للتأثير على الشركة.

3) يجب تزويد المساهمين بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وعلى الأخص الموضوعات التالية :

- تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العمومية
- الفرصة في توجيه أسئلة واقتراحات إلي مجلس الإدارة

4) ينبغي تسهيل مساهمة المساهمين في القرارات المهمة مثل:

- ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.

5) يجب تمكين المساهمين في التصويت شخصيا أو غيابيا في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

6) ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية ، وعلى الأخص في الموضوعات التالية :

- شراء وبيع حصص الشركة من رأس المال.
- الاندماجات .
- العمليات الاستثنائية فيما يخص رأس مال الشركة.

7) ينبغي حماية حقوق المستثمرين المؤسسين للشركة، وعلي الأخص فيما يلي:

- السؤال عن استثماراتهم.
- استخدام حقوق التصويت لديهم.
- السؤال عن كيفية التفاوض بين حقوقهم في الاستثمار وواجبهم كوكلاء عن حملة الأسهم في مساءلة الإدارة.

3. يجب معاملة المساهمين بصورة متساوية داخل طبقة المساهمين (سواء أكانوا المؤسسين أو الأقلية أو الأجانب) :

1) ينبغي معاملة كافة المساهمين من حملة طبقة الأسهم الواحدة معاملة متساوية.

- للأسهم من الطبقة الواحدة الحقوق نفسها (في الشراء، والبيع، والتوزيعات).
- ينبغي حماية المساهمين الأقلية والأجانب من استغلال باقي المساهمين .
- ينبغي أن يكون الأداء بالأصوات عن طريق أمناء فرز الأصوات.
- ينبغي إلغاء العوائق الخاصة بتصويت الأجانب في بلادهم.

2) ينبغي تداول الأسهم بين حملة الأسهم من المديرين وبين الأشخاص العاديين .

3) ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا الإفصاح عما إذا كان لديهم مصالح شخصية من ممارسات وأنشطة وقرارات الشركة.

4. يجب الاعتراف بحقوق الأطراف ذات المصلحة .

1- يجب احترام حقوق الأطراف ذات المصلحة والتى تنشأ نتيجة الاتفاقيات وعمليات البيع والشراء والتعاقد.

2- عندما تنتهك حقوقهم يجب تعويضهم بعدالة عن ذلك.

3- يجب تشجيع مشاركة العاملين.

4- يجب تزويد الأطراف ذات الصلة بالمعلومات الملائمة وعدم إخفائها لأغراض خبيثة.

5- يجب إتاحة الفرصة للأطراف ذات المصلحة والعاملين للاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن رأيهم.

6- يجب توفير إطار ونظام فعال لعملية الإعسار، وتنفيذ حقوق الدائنين.

5. يجب أن يكون هناك إفصاح وشفافية

1) ينبغي الإفصاح عن المعلومات التالية :

- نتائج أعمال الشركة .
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبيرة للأسهم.
- حقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم .
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات التي تمس العاملين وأصحاب المصالح.
- سياسات وأنظمة حوكمة الشركات.

2) ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها.

3) ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية بواسطة مُراجع مستقل مؤهل وكفء وأمين.

4) ينبغي أن يكون المراجعون (والمدققون) قابلين للمساءلة أمام المساهمين .

5) ينبغي بث وتوزيع المعلومات بشكل عادل ومتساوٍ للمساهمين.

6) ينبغي تشجيع تقديم المشورة والتحليلات بواسطة المحللين الماليين.

6. يجب تحديد مسئولية مجلس الإدارة وكيفية محاسبته

1- يجب أن تتاح معلومات كاملة عن أعضاء مجلس الإدارة.

2- يجب علي مجلس الإدارة أن يعامل المساهمين من كل طبقة بشكل عادل.

3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية في الإدارة.

4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بالوظائف التالية :

- تصميم وتوجيه استراتيجية الشركة، وأهدافها، وخططها، وموازناتها التقديرية،
- الإشراف على نظام حوكمة الشركة.
- تحديد مرتبات ومكافآت كبار المديرين التنفيذيين واستبدالهم إن لزم الأمر.
- مراعاة التناسب بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصلحة الشركة.
- مراعاة الشفافية في ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- المراقبة على التعامل المحتمل بين مصلحة الشركة ومصلحة أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة المساهمين.
- ضمان نزاهة وأمانة حسابات الشركة وقوائمها المالية.
- الإشراف على عمليات الإفصاح المالي وعمليات الاتصال المرتبطة بها.

5- ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي والمستقل عن شئون الشركة كالأتي :

- تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة للرقابة على احتمال وجود تعارض في المصالح.
- إعلان دور لجان مجلس الإدارة وتشكيلها وأهدافها.
- ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يلزموا أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

6- ينبغي أن تتاح لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الثالث

إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة

(1) تعنى إعادة الهيكلة الكلية للمنظمة : إعادة النظر فى ممارسات الإدارة العليا للمنظمة، وتتكون من تبنى منهج التفكير الاستراتيجى، وتغيير قادة المنظمة، وتغيير هويتها، والقضاء على الفساد، وحوكمة الإدارة العليا.

(2) يعتمد تبنى منهج التفكير الاستراتيجى على دراسة البيئة الخارجية للمنظمة، والأداء الداخلى لها، والتعرف على كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم التعرف على البدائل الاستراتيجية، واختيار أفضلها، ثم تطبيق الاستراتيجية الملائمة.

(3) يحتاج الأمر أحيانا إلى إعادة هيكلة المنظمة من خلال تغيير قادتها، وذلك إن كانوا فاسدين أو غير أكفاء، ويمر الأمر بداية بتحليل الوظيفة القيادية لتحديد معايير الاختيار مروراً بتحديد طريقة قياس هذه المعايير والحصول على المقاييس الملائمة وتدريب المتخصصين فيها، ويلى ذلك استقطاب المرشحين من داخل وخارج المنظمة، وتطبيق المقاييس (مثل الاختيارات والمقابلات الشخصية) وذلك حتى يتم الوصول إلى قرار صائب باختيار القادة المناسبين ويلى ذلك تقديمهم وتدريبهم وتقييم أدائهم.

(4) تغيير هوية المنظمة من أساليب إعادة الهيكلة الكلية حيث يتم تفكيك المنظمة إلى منظمات اقتصادية أصغر، أو التركيز على منتجات وخدمات معينة، أو تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، أو إعادة تكوين المنظمة بشكل جديد.

(5) على المنظمات أو الحكومات التى تعانى من فساد إدارى أن تقضى على هذا الفساد، ويتم ذلك من خلال إعادة النظر فى شكل المنظمات الحكومية، واستخدام أساليب المحاسبة والتفتيش، ومساءلة المسئولين، وتعميق أخلاق الوظيفة العامة، وخلق وعى لمواجهة الفساد، والتحول إلى آليات السوق.

(6) تحتاج بعض الإدارات العليا فى المنظمات إلى تطبيق مبادئ الحوكمة. وتدور هذه المبادئ حول : توزيع المسئوليات الإدارية بشفافية، وحماية حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين وأصحاب الملكية، والاعتراف بحقوق أى أطراف أخرى ذات مصلحة بالمنظمة، والإفصاح عن المعلومات المهمة، وحساب مجلس الادارة عن مسئوليته.

أسئلة الفصل الثالث

(2) ما المقصود بإعادة الهيكلة الكلية للمنظمة؟

(3) ما الطرق الرئيسة لإعادة الهيكلة الكلية للمنظمة؟

(4) ما المقصود بتبنى منهج التفكير الاستراتيجى؟

(5) ما خطوات التفكير الاستراتيجى كطريقة لإعادة الهيكلة الكلية للمنظمة؟

(6) ما أهم الاستراتيجيات المستخدمة فى إعادة الهيكلة الكلية للمنظمات؟

(7) لماذا يجب تغيير قادة المنظمة أحياناً كوسيلة لإعادة الهيكلة الكلية للمنظمة؟

(8) كيف تتعرف على أن شغل المنصب القيادى خاطئ؟

(9) ما خطوات اختيار القادة والمديرين؟

(10) ما المقصود بالفساد الإدارى؟

(11) ما الطرق الأكثر استخداماً للقضاء على الفساد الإدارى؟

(12) ما المقصود بحوكمة المنظمة ؟

(13) ما مبادئ حوكمة المنظمات ؟

تمارين وحالات الفصل الثالث

تمرين

هل تحتاج منظمتك إلى تغيير قادتها ؟

ابحث حولك عن إحدى المنظمات التى فشلت بسبب فساد قادتها أو عدم كفاءتهم.

أعط تفصيلات عن الأشياء التالية :

1- ما أعراض فشل هذه المنظمة ؟

2- تكلفة (أو نتائج) فشل هذه المنظمة ؟

3- كيف وصل قادة هذه المنظمة إلى مناصبهم القيادية فيها؟

4- ارجع إلى معايير القائد الغير كفء، وحاول أن تطبق هذه المعايير على قادة المنظمة.

5- قارن بين أحد القادة الفاشلين بهذه المنظمة وأحد القادة الناجحين فى منظمة أخرى وذلك من خلال المعايير الموجودة بالفصل.

تمــــرين

غير هوية المنظمات التالية

فيما يلى جدول يحتوى على عدد من المنظمات الموجودة فى المجتمع الذى تعيش فيه، والمطلوب أن تحدد إمكانية تغيير هوية وشكل هذه المنظمات (ضع علامة (✓) إذا كان من المطلوب تغيير الهوية، وضع علامة (×) فى حالة رفضك تغيير الشكل الحالى للمنظمة. حدد أيضاً الشكل الحالى للمنظمة والذى تقترحه.

مجال عمل المنظمة	هل تحتاج تغيير هوية؟	الشكل الحالى	الشكل المقترح
العيادات الحكومية			
الموانئ والمطــارات			
شركات الطــيران			
الطــــــرق			
المواصــلات العامة			
التعليـــم العام			
البريـــــــد			
التليفـــــونات			
الكهــــرباء			
الميـــــاه			
البـــــوليس			
الجيـــــش			
الصحـــــة			
الجمـــــارك			
الضـــــرائب			
تراخيص المــرور			
تراخيص البلدية			
السكك الحديدية			

للمناقشة

1- حدد لماذا اقترحت تغيير الهوية؟ ولماذا رفضته؟

2- حدد لماذا اخترت شكلاً معينا للتغيير؟

3- قارن بين إجابتك وإجابات الزملاء من حولك.

تمرين

اقض على هذا الفساد

اختر إحدى المنظمات الحكومية أو الشركات العامة أو المؤسسات أو الهيئات، والتى استشرى فيها الفساد. حاول أن تعطى تفصيلات عن الأشياء التالية :

1- ما مجال عمل هذه المنظمة؟

2- ما أسباب الفساد الإدارى فى هذه المنظمة؟

3- ما أشكال ومظاهر الفساد الإدارى فى هذه المنظمة؟

4- ما تكلفة الفساد (أى الخسائر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) فى هذه المنظمة؟

5- كيف يمكن (من وجهة نظرك) القضاء على هذا الفساد؟

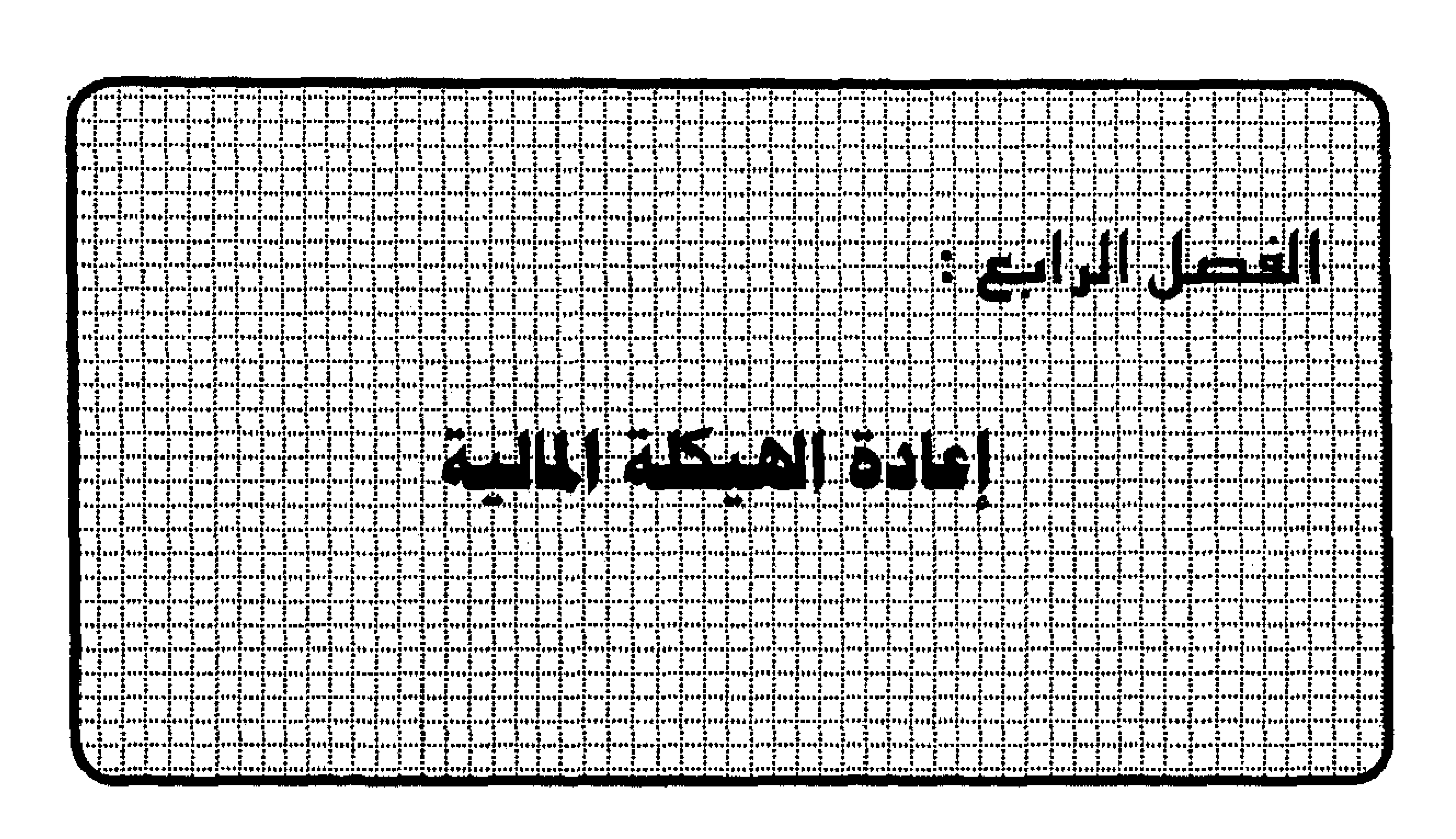
هوامش ومراجع الفصل الثالث

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- احمــــد ماهر (2013) كيف تختار رئيساً؟، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2011) التخطيط التنفيذى فى خدمة الأهداف الاستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2010) دليل المديرين إلى الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2009) التخطيط الاستراتيجى، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2007) تطوير المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- محمد القريوتى (2001) الإصلاح الإدارى بين النظرية والتطبيق، عمان : دار وائل للنشر.
- منظمة الشفافية الدولية (2005) نظام النزاهة العربى فى مواجهة الفساد، بيروت : المركز اللبنانى للدراسات.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Bass, B. and Avolio, B., (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Kent. T., (2005), "Leading and Managing : It Takes Two to Tango", *Management Decisions*, 43, 7, 1010 – 1017.
- McCool, J., (2008), *Deciding Who Leads*, Mountain View, CA. : Davis Black.
- Stoddard, N. and Wyckoff, C., (2009), *The Right Leader : Selecting Executives Who Fit*, New York : Wiley.
- Yukl, G.et al., (1990), " Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey", in Clark, K. and Clark, M. (eds.) *Measures of Leadership*, west Orange, NJ.: Leadership Library of America.



الفصل الرابع :

إعادة الهيكلة المالية

الفصل الرابع
إعادة الهيكلة المالية

مقدمـــة

كل الخطـط تلى الخطة الاستراتيجية، فحينما تنجح المنظمة فى وضع الخطة الاستراتيجية الكلية، يلى ذلك اتخاذ كافة الجهود وطرق أفضل وممارسات إدارية لإنجاح الخطة الاستراتيجية الكلية. ومن هذه الجهود والممارسات الإدارية تغيير القادة وتغيير هوية وشكل المنظمة، وإعادة النظر فى الهيكل التنظيمى، وتقليل العمالة، وغير ذلك من الجهود، ويصاحب كل ذلك إعادة الهيكلة المالية للمنظمة.

وفى هذا الفصل يقصد بإعادة الهيكلة المالية كل من : أولاً إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار، وثانياً التحسين الجذرى للأداء المالى، وثالثاً الخصخصة، ورابعاً الاندماج والاستحواذ والتصفية. ففى إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار يتطرق الأمر إلى إعادة هيكلة رأس المال حيث يتم التعرض إلى إعادة النظر فى مكونات الأصول والموجودات، كما يتم التطرق إلى إعادة النظر فى مكونات محفظة الاستثمارات من خلال التخلص من الاستثمارات الغير مجدية واستبدالها بمجموعة جديدة من الاستثمارات الناجحة، كما يتطرق الأمر إلى موضوع التحسين الجذرى للأداء المالى للمنظمة. أما الموضوع الثالث فى الفصل فهو الخصخصة، حيث يتم تحويل المنظمة من المال العام إلى المال الخاص. وأما الموضوع الرابع فهو الاندماج والاستحواذ والتصفية.

وعليه فإن هذا الفصل يتكون من الموضوعات التالية :

- إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار.
- التحسين الجذرى للأداء المالى.
- الخصخصة.
- الاندماج والاستحواذ والتصفية.

إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار

حينما يكون هناك تعثر مالى فى المنظمة، أو أنها تعاصر موقفاً مرتبطاً بإقرار خطة استراتيجية، وتحولات جذرية فى المنظمة، تجد هذه المنظمة نفسها أمام ضرورة إعادة النظر فى هيكل رأس المال، ومحفظة الاستثمار، وإعادة النظر فى الإيرادات والتكاليف الخاصة بالمنظمة.

ولا يجب النظر إلى إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار على أنه إجراء مؤقت لإنقاذ المنظمة من عثرتها، أو للتواؤم مع الخطة الاستراتيجية الجديدة، بل يجب اعتبار ذلك خطة متكاملة تضمن نجاح واستمرار المنظمة، وتضمن دعماً للخطة الاستراتيجية وإعادة هيكلة المنظمة ككل. وتستهدف من وراء ذلك ما يلى:

- إعادة التوازن للهيكل المالى وتحسين موقف السيولة.
- خفض المديونية إلى مستوى يسمح للمنظمة بمواجهة ديونها وأعباء هذه الديون.
- التوصل إلى معدل مناسب للمديونية مقارنة بحقوق الملكية.
- توفير رأس المال العامل بدرجة كافية.

وهناك عدة أدوات لتصويب الهيكل المالى، ومن أهمها ما يلى (ماهر، 2002) :

(1) إعادة هيكلة رأس المال، أى تغيير فى هيكل الأصول، والديون، ورأس المال ومصادر التمويل.

(2) إعادة هيكلة محفظة الاستثمار، أى تغيير فى الإستثمارات، والأوراق المالية للمنظمة.

أولاً : إعادة هيكلة رأس المال

فيما يلى أهم طرق إعادة هيكلة رأس المال فى المنظمة (ماهر، 2002) :

(1)إعادة تقييم الأصول

ويتم ذلك من خلال إعادة تقييم أصول الشركة بما يعكس قيمتها السوقية، وليست الدفترية. وهذا من شأنه أن يؤدى إلى زيادة قيمة الأصول، خاصة إذا كانت تلك الأصول لها قيمة دفترية منخفضة، وأنها لا زالت قادرة على الإنتاج فى الوقت الحالى والمستقبل.

ويمكن أن يؤدى ارتفاع قيمة الأصول إلى تحسين نسبة المديونية إلى حقوق الملكية، مما يفتح مجالاً للاقتراض، ويجب ترشيد هذا الاقتراض بحيث يخدم الأغراض المخصص لها.

(2)إعادة هيكلة الديون القائمة

ويمكن أن يتم إعادة هيكلة الديون القائمة بأن تعقد الشركة اتفاقاً مع دائنيها على إعادة هيكلة الديون بصورة من الصور الآتية :

- إعادة جدولة الديون وذلك بتحويل الديون قصيرة الأجل إلى ديون طويلة الأجل، مع إعطاء فترة سماح لسداد هذه الديون.
- تخفيض سعر الفائدة على ديون الشركة.
- التنازل عن الفائدة المستحقة عن سنوات سابقة.
- ويمكن أن تتم إعادة الهيكلة بصورة أو أكثر من الصور السابقة، إذا تم الاتفاق بين الشركة ودائنيها على ذلك، وهذا الحل من شأنه أن يحسن نسبة السيولة النقدية لدى الشركة.

وينبغى ملاحظة أن هذا الحل هو حل مؤقت يمكن أن يتم تنفيذه فى حالة التعثر المؤقت، كما أن نجاحه يتوقف على كفاءة إدارة الشركة.

وينبغى أن يصاحب هذا الحل بعض الإجراءات مثل :

أ- بيع بعض الأصول الغير إنتاجية وسداد جزء من ديون الشركة من متحصلات البيع.

ب- تقليل عمليات السحب على المكشوف خلال فترة إعادة جدولة الديون.

جـ- تحسين إنتاجية الشركة، ورفع قدرتها الإيرادية مع ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة.

د- التقييم الدورى للوضع المالى والتشغيلى للشركة (كل 3 شهور/ أو كل 6 شهور) خلال فترة إعادة الجدولة بحيث إذا ظهر تحسن فى قدرة الشركة على إدرار الربح، يمكن فى هذه الحالة تطبيق أحد الحلول الدائمة الأخرى.

(3) مبادلة الدائنين بحقوق الملكية

ويعنى هذا الأسلوب تحويل الديون القائمة إلى مساهمات فى رأس مال الشركة، وذلك يمكن أن يتم من خلال تنازل الدائنين عن المبالغ المستحقة لهم مقابل إصدار أسهم ملكية لهم تعادل قيمة المديونية أو القيمة التى يتم الاتفاق عليها.

ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :

1- تحسين المركز المالى للشركة، وظهور حقوق الملكية بصورة موجبة، بالإضافة إلى استبعاد أرقام الديون من الميزانية، وهذا الحل يسمح للشركة بالحصول على ائتمان من البنوك، ويسمح لها أيضاً بطرح أسهم للاكتتاب العام فى المستقبل بهدف زيادة رأس المال.

2- التخلص من أعباء الفائدة السنوية التى تدفعها الشركة.

3- تحسين كفاءة إدارة الشركة نظراً لدخول مساهمين جدد بحصة كبيرة تمكنهم من الرقابة على قرارات الشركة وينبغى أن يكون هذا الحل مصحوباً بمحاولات توفير سيولة للشركة من خلال تحصيل الحسابات المدينة والتخلص من الأصول الثابتة الغير إنتاجية.

4- يمكن للبنوك الدائنة أن تقتنع بهذا الحل نظراً للاعتبارات التالية :

أ- إن هذا الحل يضمن للبنوك تحصيل ديونها بعد أن كانت الشركة متعثرة فى السداد.

ب- تحسين المراكز المالية للبنوك نتيجة مبادلة الديون المستحقة لها بحقوق الملكية فى الشركة من خلال:

1. زيادة قيمة الأصول المتداولة للبنك الدائن، واستبعاد الديون من القروض المتعثرة.
2. ظهور هذه الأصول كاستثمارات مالية ضمن أصول البنك، ويمكن للبنك أن يبيع جزءاً من هذه الأسهم فى بورصة الأوراق المالية.
3. يمكن للبنوك أن تلعب دوراً رقابياً فى حالة تملكها للأسهم وقدرتها على توجيه قدرات مجلس الإدارة بما يعود بالنفع على المساهمين.

(4) زيادة رأس مال الشركة

إذا كانت ظروف الشركة المستقبلية تسمح بتحقيق أرباح فإنه يمكن للشركة القيام بإصدار أسهم جديدة بهدف زيادة رأس المال، وتوفير بعض السيولة، وتحسين نسبة الديون إلى حقوق الملكية، إلا أن ذلك قد يقابله بعض العقبات، مثل :

1- عدم إقبال المستثمرين على شراء الأسهم الجديدة؛ نظراً لتدهور الحالة المالية للشركة، وانخفاض معدل العائد على رأس المال المستثمر فيها.
2- اعتقاد المستثمرين أن شركات قطاع الأعمال العام من الصعب تطوير أدائها مستقبلاً، نظراً لما يحيط بها من قوانين وقرارات سياسية تعوق تقدمها الاقتصادى فى المستقبل.
3- يصلح هذا الحل فى حالة الشركات التى تسمح ظروفها بتحقيق أرباح فى المستقبل فقط.

(5) تحسين مصادر التمويل طويلة الأجل*

ربما تحتاج المنظمة فى مرحلة إعادة الهيكلة إلى تمويل طويل الأجل؛ وذلك لتمويل الاستثمارات المطلوبة لهذه المرحلة. هذا وتنقسم مصادر التمويل طويلة الأجل إلى ما يلى :

(*) يتقدم المؤلف بالشكر للدكتور/ تركى الشمرى من كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، على المعلومات الواردة فى هذا الجزء.

1- طرح أسهم عادية يشتريها ملاك المنظمة (أى أصحاب الأسهم العادية) أو تطرح فى الأسواق.
2- إصدار الأسهم الممتازة، حيث يفضل البعض شراء هذه الأسهم؛ لأنهم يحصلون على نسبة محددة من الأرباح، وذلك كنسبة مئوية من القيمة الاسمية للسهم.
3- الاقتراض من البنوك فى شكل قروض طويلة الأجل.
4- إصدار سندات تعطى لمالكها حق الحصول على القيمة الاسمية للسندات فى تاريخ الاستحقاق مع فوائد دورية كنسبة مئوية من القيمة الاسمية للسندات.

وعلى المنظمة أن توازن بين هذه المصادر، وذلك استناداً إلى تكلفة كل مصدر. فتكلفة الأسهم العادية هى الأرباح المتوقع توزيعها بالإضافة إلى تكلفة إصدار الأسهم. أما الأسهم الممتازة فتكلفتها تتمثل فى النسبة المحددة للربح بالإضافة إلى تكلفة الإصدار. وأما تكلفة القروض طويلة الأجل فتتمثل فى الفائدة السنوية التى تدفعها المنظمة للبنك. وأما السندات فتكلفتها فى الفائدة السنوية للسندات بالإضافة إلى تكلفة الإصدار. وتختار المنظمة طريقة التمويل طويلة الأجل والأقل تكلفة.

وليس الأمر بهذه البساطة، حيث يحجم المقرض (مساهمون أو بنوك) عن إقراض المنظمة لأنها فى مرحلة إعادة الهيكلة، والتى تعنى أن المنظمة تواجه صعوبات جمة. وعليه، فإن ذلك مرتبط بقدرة المنظمة على إقناع المقرضين بأن المنظمة لديها إمكانيات عالية فى المستقبل. أمثلة هذه الإمكانيات : سلع وخدمات جديدة ومبتكرة، والدخول فى أسواق واعدة، وموارد بشرية مدربة، ومديرون ذوو كفاءات عالية، وهيكل تنظيمى مستقر، وعلاقات طيبة مع المديرين، ومركز مرموق فى السوق.

ثانياً : إعادة هيكلة محفظة الاستثمار

بعد إتمام وضع استراتيجيات المنظمة وتحديد التحركات الاستراتيجية التى تحقق رؤيتها ورسالتها، ترى المنظمة أن هيكل محفظة الاستثمارات غير ملائم للظروف الجديدة، ويلجأ قادة المنظمة إلى تنويع وتجديد المحافظ الاستثمارية؛ وذلك لتنويع المخاطر ولزيادة أعمال المنظمة، ويصاحب هذا الأمر غالباً حماس من حاملى الأسهم للشراء، وترتفع سمعة المنظمة فى السوق.

والمقصود بإعادة هيكلة محفظة الاستثمار أن تقوم المنظمة بتقييم ما لديها من استثمارات، وتقوم بإجراء تغييرات فى هذه الاستثمارات؛ حيث تتخلص من تلك الاستثمارات (مثل الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار، والأصول ووحدات الإنتاج) التى تتسم بحالة تدهور، ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من هذه الاستثمارات. وفى الوقت نفسه تقوم بشراء وضخ أموال، واستثمار تلك الأسهم وصناديق الاستثمار والأصول والمنتجات والأسواق ذات النمو العالى والنتائج الجيدة.

وتتضمن إعادة هيكلة محفظة الاستثمار عدة طرق منها :

1. التخلص من استثمارات وأوراق مالية غير مجدية.
2. بيع وحدات إنتاج غير مثمرة حالياً للمنظمة.
3. زيادة رأس المال فى عمليات استثمارية واعدة.
4. تقسيم المنظمة إلى عدة شركات (أى إعادة تكوين المنظمة وإضفاء التجديد عليها).
5. التكامل بين المنظمة ومنظمات أخرى عن طريق الاندماج أو الاستحواذ.
6. توليفة من الطرق السابقة.

التحسين الجذرى للأداء المالى

Financial Turnaround

تتعرض بعض المنظمات إلى سوء استخدام مواردها وإمكانياتها وأصولها، فيؤدى الأمر إلى تدهور فى نتائج الأعمال والأرباح والعمليات التشغيلية والبيعية وفقدان الحصة السوقية. ويحتاج الأمر إلى إنعاش جذرى Turnaround للممارسات المالية للمنظمة. وبصورة أخرى إذا كانت إحدى المنظمات تتمتع بحيوية نسبية فى هيكل الموارد والإمكانات والأصول إلا أن هناك خللاً، فبعض المكونات كبير وبعضها صغير، والأهم أن هناك إشارات رئيسة إلى سوء استخدام وإدارة الموارد والإمكانات والأصول، فعلى المنظمة أن تلجأ إلى التحسين الجذرى فى الأداء المالى (سليم، 1986).

هذا ويشير سوء استخدام وإدارة الموارد والإمكانيات والأصول إلى ظواهر أهمها : زيادة فى المخزون، وسوء فى التحصيل، وخلل فى شروط الائتمان، وممارسات متسيبة فى المشتريات، وهيكل عمالة غير سليم، وخلل فى تركيبة بنود ميزانية العمالة، وإنفاق مُغالٍ فيه على المنتجات والخدمات والصيانة وخطوط الإنتاج، وأن المنظمة تنفق دون جدوى على أعمال معينة (مثل العملاء، والمناطق البيعية، ومنافذ البيع، والفروع، وأى استثمارات أخرى)، كما أن المنظمة تنفق على ممارسات بيعية وتسويقية (مثل الترويج والتوزيع) غير مجدية.

والتشخيص السابق يشير إلى ضعف واضح فى أساليب الإدارة المالية للمنظمة، ويكون الحل هو استخدام التحسين الجذرى للأداء المالى (أو الإنعاش المالى) وذلك بغرض :

1- زيادة الإيرادات.

2- تخفيض التكاليف.

3- زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف معاً.

وهناك طرق، سيتم التطرق إليها فى السطور التالية، تهتم بالتحسين الجذرى للأداء المالى. وعادة ما يتبع هذه الطرق رؤساء القطاعات المالية الجدد أو الرؤساء الجدد للمنظمات وذلك بغرض الإيعاز إلى الأطراف المستفيدة أنهم قادرون على تحسين أداء المنظمة.

سنقوم هنا بعرض لأهم الطرق والإجراءات التى يمكن تطبيقها من أجل تحسين الأداء المالى للمنظمة. ويمكن للمدير أن يستخدم منها الطرق التى تتناسب مع المشاكل التى تواجهه (Mali, 1987; Sloma, 1985 ; ماهر، 1995).

أولاً : التحسين الفورى للتدفقات النقدية

تشير الإجراءات من 1 إلى 5 إلى إجراءات يلجأ إليها المدير عندما يتعرض لأزمة مالية يحتاج فيها إلى تدفق نقدى سريع حتى يستطيع سداد ديونه.

1- البيع السريع للمخزون (التخلص من المخزون)

تقوم هنا المنظمة بطرح مخزونها فى الأسواق لتحويله إلى نقدية. ويساعد على نجاح هذه السياسية السمعة الجيدة للمنتج والمنظمة فى الأسواق. وعملية التخلص من مخزون المواد الخام يمكن أن تتم بطريقة أسرع وذلك من خلال بيعها للمنافسين. وخطورة ذلك الإجراء هو التأثير السلبى والانطباع السيئ الذى يمكن أن يأخذه المتعاملون مع المنظمة. مثال ذلك توقع المتعاملين أن ذلك هو تمهيد لخروج المنظمة من الأسواق. لذلك على المنظمة ألا تلجأ إلى تلك الطريقة إلا فى الحالات الضرورية، وألا تعرض منتجاتها بأسعار منخفضة جداً، وأن تلجأ أولاً إلى بيع مخزونها من المواد الخام لأن ذلك لا يؤثر سلبياً على سمعة المنظمة.

2- الإسراع بعملية التحصيل

تقوم هنا المنظمة بمنح خصومات لعملائها وذلك لتشجيعهم على السداد الفورى أو السداد خلال فترة محدودة. ولكن على المنظمة ألا تبالغ فى حجم تلك الخصومات حتى لا تتعرض للخسارة.

3- إعادة التفاوض حول شروط الائتمان وخدمة الديون

ويشير ذلك إلى محاولة إعادة التفاوض مع الدائنين، والمدير الناجح هنا هو الذى يستطيع إقناع الدائنين بأن تلك الظروف التى تتعرض لها المنظمة هى ظروف وقتية، وأنها فى سبيلها إلى التحسن والإصلاح. ويكون من حسن حظ المنظمة أن يقبل الدائن إعادة جدولة الديون، بحيث لا تستحق فوراً . ولكن تستحق فى فترة لاحقة. وسيوفر هذا للمنظمة الوقت الكافى لتوفير تلك السيولة اللازمة للسداد.

4- إعادة التفاوض حول شروط البائعين

يجب على المنظمة أن تعلم جيداً أن البائع لا يريد للمنظمة الفناء. فالبائع سيفقد بذلك أحد عملائه. لذلك إذا تعرضت المنظمة لأزمة مالية وحاولت القيام بالإصلاح فإن عليها أن تبحث عن أكثر البائعين تعاملاً معها وأكثرهم ثقة فيها. ثم تقوم المنظمة باختيار المدير الذى يكون لديه قدرة على التأثير وإقناع الآخرين للتفاوض مع هؤلاء العملاء. وهنا يقوم المدير بإجراء اتصال فعال مع هؤلاء العملاء لكسب ثقتهم فى المنظمة وخطة إصلاحها. فإذا نجحت عملية الاتصال فإن هؤلاء العملاء يساعدون المنظمة بكل الطرق، وسيعملون على إنجاح خطتها الخاصة بالإصلاح، ولن يطالبوا المنظمة بالسداد الفورى.

5- تخفيض المشتريات

يجب على المدير هنا أن يقوم هو نفسه بعملية الشراء. فالمدير هو أكثر فرد مدرك لظروف المنظمة، وما تتعرض له من أخطار، وسيحاول دائماً أن يتصرف بشكل يفيد منظمته. وهنا يقوم المدير بشراء ما هو ضرورى فقط، وإلغاء أى اتفاقات حول مشتريات ليست المنظمة فى حاجة ماسة إليها. مثال ذلك شراء ما تحتاج إليه المنظمة من مواد لإنتاج طلبية متعاقد عليها مع المنظمة، ويجب رفض أى مشتريات بغرض التخزين أو بغرض الحصول على خصومات الكمية. وتخفيض المشتريات يوفر للمنظمة سيولة يمكن توجيهها لاستخدامات أخرى.

ثـانيـاً : تخفيض المصروفات المتعلقة بـالعـاملين

سنتعرض فى الطرق أو الإجراءات من 6 إلى 11 لتلك النفقات المتعلقة بالعمالة والتى لها آثار فورية على كل من التدفق الخارجى والأرباح.

6- تخفيض الأعباء المتغيرة المرتبطة بالعاملين

ويشير ذلك إلى تخفيض أجور المناولين والمساعدين وغيرهم ممن يقومون بتقديم المنافع والمساعدة للعمالة المباشرة التى تقوم بعملية الإنتاج. وكذلك تخفيض التكلفة المتعلقة بالاحتفاظ بسجلات تلك العمالة الإنتاجية. ويجب هنا أن نركز على تخفيض ما ينفق، وليس بالضرورى على تخفيض عدد الأفراد العاملين؛ لأنه فى بعض الأحيان لا يمكن الاستغناء عن تلك العمالة. وبالتالى فإنه يتم تخفيض بعض النفقات الغير ضرورية مثل بعض الخدمات والمزايا التى يحصل عليها هؤلاء أو بعض نفقات السفريات التى يقومون بها.

7- تخفيض الأعباء الثابتة المرتبطة بالعاملين

ويشير إلى تخفيض تلك الأعباء التى لا ترتبط بالعمالة المباشرة أى لا ترتبط بحجم وكمية الإنتاج. مثل أجور الملاحظين والمشرفين والمديرين. ويتم التخفيض من خلال التخلص من أى عمالة فائضة، حتى تصل تلك العمالة إلى أقل عدد ممكن يناسب مستوى التشغيل.

8- تخفيض تكاليف العمالة الخاصة بالبيع والتسويق

ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة بالأفراد القائمين بعمليات البيع والتسويق ثم يتم تقييمهم، وإعادة توزيع هؤلاء الأفراد بين المناطق والفروع والأعمال المختلفة، بما يناسب كفاءة الفرد وإمكانياته وهذا يؤدى إلى زيادة ربحية الفرد. كذلك يتم التخلص من أى عمالة أظهر التقييم عدم جدواها ونفعها. ويمكن أيضاً تخفيض تلك التكاليف عن طريق تخفيض أى مصاريف بخلاف التعويضات الأساسية قبل المزايا والمنافع والخدمات والأجازات المدفوعة الأجر التى يحصل عليها هؤلاء العاملون.

9- تخفيض تكاليف العمالة فى المجالات التشغيلية والفنية داخل المنظمة

وتشير إلى تخفيض التكاليف التى تحصل عليها العمالة للقيام بهذه الأعمال التشغيلية والفنية ويمكن تخفيض تلك التكاليف باتباع المعايير التالية :

أ- استخدام العمليات التشغيلية والفنية لتدعيم عمل المنظمة فى الحالات الضرورية فقط والتى تحتاج المنظمة فيها لجهد مكثف لإتمام الإنتاج الأساسى والطلبيات المتأخرة.

ب- عدم القيام بأى أعمال تشغيلية وفنية فى حالة المنتجات الغير مربحة.

جـ- عدم القيام بأى أعمال تشغيلية وفنية فى حالة المنتجات الجديدة، حتى يتم التأكد من ربحيتها، ومن تغطية عوائدها لما أنفق عليها.

لذلك فإن تخفيض تلك التكاليف يتطلب إحكام الرقابة والتحسين فى كافة الأنشطة التشغيلية والفنية.

10- تخفيض تكاليف العمالة فى المجالات التشغيلية والفنية من خارج المنظمة

وتشير إلى تخفيض تلك التكاليف التى تمنح للعمالة فى إحدى الجهات الأخرى للحصول على بعض الخدمات المتخصصة، ويتم تخفيض تلك التكاليف من خلال محاولة التخلص من بعض تلك المصروفات الغير ضرورية، أو محاولة إعادة التفاوض مع الذين تم التعاقد معهم من أجل تعديل تلك العقود بما يحقق تخفيضاً فى تلك التكاليف.

11- تخفيض بعض تكاليف العمالة فى المجالات المالية والإدارية

وتشير تلك التكاليف إلى الأجور التى يحصل عليها القائمون بالأعمال الإدارية والقائمون بالأعمال المالية أو الحسابية. وهنا على المنظمة القيام بعملية مقارنة بين ما تدفعه المنظمة فى مقابل تلك الأعمال، وبين المنافع التى تقدمها تلك الأعمال، فإن كانت تكلفتها أكبر من منفعتها فيجب الإسراع بتخفيض تلك التكلفة.

ثالثاً : تخفيض التكاليف المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات

وسنعرض فى الطرق التالية من 12 إلى 14 لتلك التى تؤدى إلى تخفيض التكاليف الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.

12- تخفيض التكاليف البيعية والتسويقية المتعلقة بالمنتج أو الخدمة

مثال على ذلك التخفيض إلغاء بعض البرامج الترويجية التى تقدمها المنظمة لمنتجاتها وخدماتها. ولكن قبل اتخاذ هذا القرار يجب أن تقوم المنظمة بإجراء مقارنة بين منافع القيام بهذا البرنامج وإتمامه وبين منافع إلغائه. وبناء على هذه المقارنة يتخذ القرار المفيد للشركة. وهذا يتم قبل اتخاذ أى قرار بشأن إلغاء أى مصروف من المصاريف البيعية والتسويقية.

13- تخفيض التكاليف التشغيلية والفنية الداخلية للمنتجات

وتشير إلى تلك التكاليف التى تتحملها المنظمة من أجل تحسين وتعديل منتجاتها. وهناك عدة معايير يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار بالتخفيض :

1- هل المنظمة ملتزمة قانوناً أمام عملائها بتحمل تلك التكاليف؟
2- هل سيؤدى تخفيض هذه النفقة إلى آثار جيدة للمنظمة؟
3- هل ستفشل المنظمة – نتيجة هذا التخفيض – فى تحقيق أهدافها المتعلقة بالجهود التشغيلية والفنية.

14- تخفيض التكاليف التشغيلية والفنية الخارجية للمنتجات

وتشير إلى تلك التكاليف التى تدفعها المنظمة لإحدى الجهات الخارجية للقيام بتعديل وتحسين وتصميم المنتجات. وهنا أيضاً يجب مراعاة عدة معايير عند اتخاذ قرار بتخفيضها :

- هل تكاليف إلغاء العقد أكبر من تكاليف تكملته؟
- هل سيعود على المنظمة نفع من تلك التحسينات التى تقدمها الشركة المتعاقد معها أكبر من التكاليف المدفوعة لهذه المنظمة؟

وتخفيض أى من تلك المصاريف يعتمد على مدى مرونة ذلك العقد فكلما كان العقد مرناً أمكن التراجع عنه دون أعباء إضافية.

رابعاً : تخفيض التكاليف المتعلقة بخطوط الإنتاج

وسنعرض فى الطرق من 15 إلى 18 لتلك المصاريف المتعلقة بتشغيل خطوط الإنتاج والتسهيلات المتعلقة بتشغيل تلك الخطوط.

15- تخفيض الأعباء المتغيرة لخطوط الإنتاج

وتشير تلك التكاليف إلى الأعباء التى يتحملها المشروع لصيانة وتقديم المنافع المختلفة للوحدات الإنتاجية أثناء قيامها بالإنتاج، لذلك فهى تتغير بتغير مستوى الإنتاج، ويجب أن يكون هناك رقابة محكمة على استخدام الأدوات والمواد التى تستخدم فى ذلك، حتى يتم تخفيض تلك التكاليف.

16- تخفيض التكاليف الثابتة لخطوط الإنتاج

وتتمثل فى الضرائب والتأمينات وغير ذلك من المصاريف الثابتة التى تدفع عن كل خط أو مصنع أو وحدة إنتاج. ويمكن تخفيض الضرائب مثلاً من خلال التفاوض مع السلطات المحلية لمحاولة تخفيض المعدلات. كذلك فإن محاولة تقليل المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها الوحدة يمكن من خلاله تقليل مصاريف التأمين.

17- تخفيض التكاليف الداخلية الخاصة بتشغيل خطوط الإنتاج والخدمة

وهى تشير إلى تلك التكاليف الخاصة بالصيانة، والأمن الصناعى، وترتيب الآلات، وتدفق المواد على خطوط الإنتاج. وهنا يجب مراعاة عدة معايير عند القيام بتخفيض تلك التكاليف وهى :

أ- إذا التزمت المنظمة بتلك المصروفات قانونـاً، فما المـدة التـى يمكـن أن تقـوم فيهـا المنظمة بتأجيل تلك المصروفات؟

ب- هـل المكاسـب المتوقعـة مـن تلـك المجهـودات ملائمـة وسـريعة بدرجـة تفـوق المصروفات المتوقعة ؟

18- تخفيض التكاليف التشغيلية الخارجية الخاصة بالوحدات

تحاول المنظمة هنا أن تقوم بإعادة التفاوض بـشأن تلـك العقـود. فعمليـة تخفـيض أو إلغاء بعض تلك التكـاليف محكومـة بـشروط العقـد المبرم مـع الجهات القائمـة بتلـك الأعمـال المتعلقـة بالوحـدات مثـل محاولـة تحـسين إنتاجيـة العمـل داخـل الوحـدة أو صيانتها.

خامساً : التخلص من الأعمال التى تسبب المتاعب

كمـا يقـول المثـل "البـاب اللـى يجيلـك منـه الـريح سـده واسـتريح"، تـضطر بعـض المنظمات أحياناً أن تقوم ببعض الأعمال التى لا تعود بمنفعة عليها، وتـؤدى إلى التـدهور فى إنتاجيتها. ولتحسين تلك الإنتـاجيـة عليهـا الـتخلص مـن تلـك العمليـات أو الأعمـال. وسـنعرض فـى الطـرق مـن 19 إلى 23 لـبعض وسـائل الـتخلص مـن كـل مـا هـو غـير مربح.

19- تخلص من المنتجات غير المربحة

وهذا يعنى الإبقاء على المنتجات المربحـة فقـط. وهنـاك بعـض المعـايير التـى يجـب مراعاتها عند القيام بذلك التصرف وهى :

أ- ما حجم ونوع المخزون الواجب تخزينه فى حالة التخلص من هذا المنتج؟

ب- ما درجة سهولة التخلص من هذا المخزون؟

جـ- هل تزيد تكلفة إنتاج هذا المنتج وتكلفة تسويقه عن قيمته عند البيع؟

د- هل هناك احتمـال وقـوع خطـر فـى بعـض العمـلاء المـربحين بـسبب الفـشل فـى إمدادهم بما يحتاجونه من المنتج؟

ويجب أيضاً مراعاة عدم تطبيق هذا التصرف ما لم تكن مستعداً للتخلص من عملاء هذا المنتج، وهو ما يتم شرحه فى البند التالى :

20- تخلص من العملاء الغير مربحين

تواجه الشركة عادة عند تطبيق هذا الإجراء بمقاومة شديدة من قلب إدارة التسويق أو المبيعات. ولكن يمكن الحصول على تأييد هذه الإدارة خاصة عند انخفاض ربحية المنظمة من هذا العميل. ولا يجب إهمال إمكانية تحويل العميل الغير مربح إلى عميل مربح. وفرص النجاح فى ذلك تزداد كلما زادت نفقات البيع أو التسويق لكل عميل. ويجب هنا أن نذكر نقطة أساسية وهى أن المنظمة تود دائماً أن تحتفظ بالعميل، ولكن على أساس تحقيق ربح. ولا يجب أن تلجأ المنظمة إلى التخلص من هذا العميل بإجراء التصرف رقم 24 وهو "رفع السعر" حيث سيتجه العميل إلى منظمة أخرى أقل سعراً.

21- تخلص من قنوات التوزيع غير المربحة

يجب أن تقوم الشركة باختبار القنوات التى يتم من خلالها توصيل السلع والخدمات للعملاء كما يجب مراعاة عدة معايير عند اتخاذ قرار بالإسقاط وهى :

- هل هناك قيود قانونية تقيد إلغاء القنوات الغير مربحة إلى قنوات مربحة؟
- ما رد فعل العملاء الذين اعتادوا الحصول على سلعتهم وخدمتهم من تلك القناة التى سيتم إلغاؤها.

والاعتبار الرئيس الذى يجب مراعاته قبل إسقاط هذه القنوات هو أن يتم التأكد من أن العملاء سيتم على الأقل خدمتهم بصورة مماثلة أو فضلى مما كان عليه الوضع فى القنوات السابقة.

22- إسقاط المناطق البيعية غير المربحة

تعتبر المناطق غير مربحة لسببين :

أ- ارتفاع مصروفات البيع والتسويق فى تلك المناطق.

ب- التغير فى المزيج السلعى بالمنطقة قد يهدم عملية البيع للمنظمة.

وقد نجد فى بعض الأحيان أن مصروفات البيع الآجل، ومصروفات الضمان، أو مصروفات النقل والسفر إلى تلك المناطق مرتفعة بدرجة تؤدى إلى القضاء على ربحية تلك المناطق.

23- تخلص من مندوبى البيع الغير مربحين

ويقصد بهم هؤلاء الأفراد الذين يعملون كوكلاء أو مندوبين يقومون بالبيع المباشر للمستهلك. وتقوم هنا المنظمة بإجراء تقييم لهؤلاء الأفراد لمعرفة هؤلاء الغير مربحين ويتم التخلص منهم. ويؤدى تحول رجل البيع من رجل مربح إلى رجل غير مربح إلى انخفاض الأرباح وزيادة تكلفة البيع والتسويق المستخدمة وانخفاض فى مبيعات القسم. وهناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها معرفة متى يتحول رجال البيع من مربحين إلى غير مربحين، وهذه المؤشرات هى :

أ- انخفاض حجم مبيعات الوحدة مما يؤدى إلى الفشل فى تغطية نفقات البيع والتسويق، وانخفاض إنتاجية المندوبين.

ب- حدوث تغير فى مزيج المنتجات وينتج عن ذلك هامش ربح مرتفع ولكنه غير كاف.

جـ- زيادة مصروفات البيع والتسويق بصورة تقلل كثيراً من هامش الربح المتحقق.

د- حدوث مزيج من الاحتمالات الثلاثة السابقة.

سادساً : قم برفع المبيعات

يعتمد نمو المنظمة فى الأجل الطويل على زيادة المبيعات. وسنعرض فى الطرق من 24 إلى 26 لأهم الوسائل المستخدمة فى رفع المبيعات.

24- ارفـــع السـعر

تلجأ الشركة فى بعض الأحيان إلى رفع سعر منتجاتها من أجل زيادة هامش الربح وبالتالى زيادة النقد المتولد من عملية البيع، وذلك بدلاً من لجوء المنظمة إلى خفض السعر حتى تزيد من مبيعاتها؛ لأن ذلك يعرض منتجاته لخطورة السمعة السيئة. ولكن يجب مراعاة أن يتم رفع السعر بنسبة يمكن من خلالها مقابلة بعض الالتزامات النقدية الضرورية وليس كل الالتزامات المالية. وذلك لأن رفع السعر بدرجة كبيرة يمكن أن يؤدى إلى إحجام العملاء عن الشراء.

ومن الفوائد التى يمكن الحصول عليها أيضاً من سياسة رفع الأسعار هو الحصول على طلبات سريعة وإضافية قبل سريان الأسعار الجديدة العالية، ويؤدى هذا إلى سرعة الإنتاج، وبالتالى سرعة التخلص من المخزون، وإلى توافر السيولة اللازمة للمنشأة. وكما أشرنا سابقاً يمكن استخدام تلك الطريقة عند الحاجة إلى التخلص من العملاء غير المربحين؛ لأن السعر المرتفع سيجعلهم يرفضون الشراء من المنظمة كذلك يمكن استخدامها فى حالة إلغاء منافذ التوزيع ومناطق التوزيع.

25- زيادة الخصومات النقدية

وتقوم المنظمة هنا بتخفيض الأسعار لمن يقوم بالشراء بكميات كبيرة، وهذا الأمر يؤدى إلى عدم تراكم المخزون وتحويله إلى سيولة. وهذا يؤدى إلى توافر النقد لدى المنظمة.

26- تسهيل عملية البيع بالأجل

يمكن للمنظمة أن تزيد من مبيعاتها من خلال تسامحها فى البيع بالأجل. ولكن الأمر ليس بهذه السهولة. فزيادة نسبة منح الائتمان تؤدى إلى تعرض المنظمة لأخطار عدم التحصيل. وتحديد تلك النسبة المثالية من البيع الآجل تعتمد على ظروف المنظمة وأحوالها المالية. وعليها فى البداية أن تحسب نسبة ما يمكن بيعه بالنقد وما يمكن بيعه بالأجل مع ملاحظة أن من الأفضل بيع المخزون بالأجل عن تركه فى المخازن.

سابعاً : قم بتخفيض التكاليف

لا تواجه الشركة هنا ضائقة أو أزمة ولكن ما تقوم الشركة بـه فـى الطرق مـن 27 إلى 30 هو إكمال عملية التحسين. فالمنظمة قد تواجه رابحة، ولكن ليس بالقدر الكافى. والتدفق النقدى متوافر ولكن ليس بالقدر المطلوب. وتلك الطرق الأربعة لها أهمية كبيرة؛ لأن الشركة تستخدم خفض التكاليف لتحسين أرباحها ففى جميع الطرق السابقة كنا نقوم بإنقاذ المريض من النزيف الحاد الذى يتعرض له، والآن نحن نحاول جعله بصحة أفضل مما مضى.

27- تخفيض تكلفة العمالة

وتحاول المنظمة هنا تخفيض تكلفة العمالة من خلال تخفيض الوقت الذى يستغرقه العامل المباشر فى إنتاج المنتجات، ويمكن تحقيق ذلك بطريقتين :

أ- تغير الطريقة التى يتبعها العامل فى الإنتاج لتخفيض وقت الإنتاج.

ب- إعادة تصميم المنتج بحيث يتطلب وقت أقل لإنتاج كل وحدة من وحداته.

ففى الطريقة الأولى يترك المنتج كما هو ولكن ما يتم تغييره هو بيئة العمل. أما الطريقة الثانية فتترك بيئة العمل كما هى، ويتم تغيير المنتج بحيث يكون أسهل فى إنتاجه. والتغيير فى طريقة صنع المنتج تتطلب قدراً كبيراً من المال ومن الهندسية الصناعية. كما أنه يتطلب تعديل فى بيئة العمل والتسهيلات والميكنة. كما أن إعادة تصميم المنتج يتطلب قدراً كبيراً من البحوث والتطوير والتصميمات الفنية، والتجارب، ومن المصاريف. وقبل تطبيق أىٍ من تلك الأشكال الجديدة للمنتج يجب إجراء اختبارات تسويقية، وذلك لمدى تقبل السوق لها بقدر يماثل أو يزيد عن درجة تقبله للمنتجات بالشكل القديم.

28- تخفيض تكاليف المواد

تبلغ تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للمنتجات. كما أن تخفيضها ليس بالأمر السهل. وحيث أن المنتج يتكون من عدة أجزاء، فإنه لا يمكن تخفيض تكلفة

المنتج إلا بتخفيض تكلفة تلك الأجزاء المكونة له. وليس من السهل تخفيض تكلفة كل الأجزاء وإنما بعض تلك الأجزاء. فأولاً نقوم بعمل قائمة عن أهم الأجزاء المكونة للمنتج ثم نبدأ فى وضع تساؤلات حول مدى إمكانية تخفيض تلك التكاليف المتعلقة بكل جزء من الأجزاء.

فأول سؤال يمكن طرحه هو : هل من الأوفر شراء الأجزاء أم تصنيعها داخليا؟ وهل من الممكن تصنيعها داخلياً أم لا؟ فإن توصلنا إلى أنه إمكانية تصنيعها داخلياً فإننا نتساءل : هل شراء تلك الأجزاء من الخارج يتطلب تكلفة أقل؟ وهل من الممكن تخفيض تكلفة الشراء أكثر بالحصول على بعض الخصومات؟

29- تخفيض الطاقة العاطلة

وتقوم هنا المنظمة بدراسة حول مدى استغلال الطاقة المتاحة. فإن أظهرت الدراسة وجود طاقات عاطلة فإن عليها القيام بدراسة أخرى. تلك الدراسة تستهدف التوصل إلى مدى إمكانية التخلص من تلك الطاقة العاطلة التى لا تعود على المنظمة بأى نفع. فتلك الطاقات تحمل المنظمة مصاريف وتكاليف لا يتحقق منها أى عائد. ويمكن التوصل إلى أن هناك أقسام أو وحدات، أو آلات بها طاقات عاطلة. ويمكن أن ترى بعض آلات التجميع، أو اللحام، أو الصب، أو التغليف أو غيرها من الآلات غير مستغلة بالدرجة المناسبة، و قد تكون الوحدات أو الأقسام التى تتبعها هذه الآلات غير مستغلة أيضاً بالكامل، وقد تكون العمالة فى هذه الوحدات والأقسام غير مستغلة أيضاً بالكامل. فماذا يكون العمل؟

هناك بعض الحلول، من اهمها ما يلى :

- دمج بعض الوحدات والأقسام مع غيرها.
- غلق بعض الوحدات والأقسام مؤقتاً.
- غلق بعض الوحدات والأقسام بصدده دائماً، وبيعها.
- التحكم الجزئى فى حجم العمالة، وعدد الآلات الموجودة فى بعض الأقسام.

ويؤدى هذا الأمر إلى توفير بعض النفقات، وبجعل ما يتم إنفاقه فعلاً منصباً على تلك الطاقات الإنتاجية العاملة فعلاً بصورة مربحة.

30- رفع الطاقة المستخدمة

هنا يتم التركيز على الطاقة المستخدمة فعلاً، والتى تنصب على النشاط الرئيس للمنظمة، ويجب رفع وتحسين طريقة استخدام هذه الطاقة. ويجب على المدير أيضا أن يسأل نفسه هل الطاقة المستخدمة فعلا تنصب على النشاط الرئيس، أو أن هذه الطاقة تضيع جزئيا فى أنشطة بعيدة عن النشاط الإنتاجى الرئيس. فإذا كانت الطاقة المستخدمة بعيدة عن النشاط الإنتاجى الرئيسى، وجب دراستها للتعرف على إمكانية التصرف فيها، وقد يكون التصرف من خلال تحويلها إلى طاقة موجهة ومركزة على النشاط الرئيس، أو تقليص حجمها، أو دمجها، أو إغلاقها.

وفيما يلى بعض النصائح التى تفيد المديرين فى كيفية رفع الطاقة المستخدمة :

أ- إذا كانت أنشطة التجمع ليست هى النشاط الرئيس للشركة فتخلص منها. ويرجع ذلك إلى أنها فى هذه الحالة ستكون مكلفة؛ لأنها تتطلب الالتزام بمواصفات دقيقة، ومهارات فنية عالية قد لا تتوافر فى الشركة.

ب- استخدام خامات وتجهيزات بسيطة. فإذا كانت هذه الخامات والتجهيزات ذات مواصفات فنية معقدة، فإنها تحتاج إلى معالجة خاصة فى الإنتاج مما يؤدى إلى زيادة التكاليف. فكلما كانت هذه الخامات والتجهيزات بسيطة، ونمطية كان أفضل.

جـ- إنتاج أجزاء أو مواد نصف مصنعة قد يكون أفضل من منتج كامل. على المدير ألا يحصر نفسه فى وهم ضرورة إنتاج منتج كامل يصل إلى المستهلك النهائى. فإذا كان نشاطك الرئيس يركز على الأجزاء والمواد النصف مصنعة، فعليك أن تركز طاقتك عليها.

د- قد يكون البيع إلى عملاء منتجين أفضل من البيع للمستهلك المباشر. ابحث لسلعتك عن بعض العملاء الذين يمكن أن يستخدموها فى إنتاج منتجات جديدة لهم، فالبيع لهم يتم بصورة أسهل وبأحجام أكبر، وبالتالى بتكلفة أقل، ويجعل التدفق النقدى أقوى وأضمن.

هـ- اجعل عملية الإنتاج أسرع، ويتم ذلك بدراسة تحول المادة الخام فى مراحل الإنتاج إلى منتج نهائى، فإذا استطعت أن تجعل مدة الإنتاج أقل، فهذا معناه أن معدل دوران الخامات والإنتاج سريع، وأن البيع سيكون سريعاً، وأن التدفق النقدى سيكون أيضاً سريعاً.

و- البيع نقداً والسداد فوراً. حيث إن الموقف قد يتطلب تخفيض الأسعار، فإن هذا يغرى العميل بالشراء، وبالتالى فعليك كمدير أن تطلب السداد فوراً ونقداً ولو لجزء من المبلغ الإجمالى. وحاول أن يكون أسلوبك فى شروط البيع والتحصيل واحدة لا تتغير.

ز- لا تحتفظ بمواد خام فى المخازن. بمعنى أنه لا يجب أن تسرف فى الكمية المحتفظ بها من المواد فى المخازن، فتكاليف التخزين سترتفع.

ح- أعط نفسك مرونة فى تسليم البضاعة. حيث أنك أعطيت سعراً مناسباً للعميل، فعليك أن تعطى نفسك بعض المرونة فى أوقات وأماكن التسليم.

فتجميع بعض الطلبيات لبعض العملاء الموجودين فى مكان واحد يمكن أن تقلل تكلفة التسليم.

ط- لا تهتم فى هذه المرحلة بالتغليف. فقد يكفى أبسط أساليب التعبئة والتغليف حتى يمكن توفير بعض التكاليف. وربما فى مراحل أخرى غير متأزمة من حياة المشروع يمكن الاهتمام بالتغليف.

الخصـــخـصـــة

للخصخصة أصول لغوية فى اللغة العربية، ومعانٍ علمية نهتم بها فى هذا الكتـاب. وقد يكون من المفيد البدء بالتعرف على الأصول اللغوية لكلمة الخصخصة قبل الدخول فى العمق العلمى لها.

تشتق كلمة "خصخصة" من الفعل الثلاثى "خصَصَ"، ومعنـى خصه بالـشئ خاصـاً به، والخاصة ضد العامة. وكلمة خص تعنى انفرد بالشئ، وخـاص تعنـى انفـرد بالـشئ، وخاص تعنى فردياً أو ذا ملكية فردية. ولتأكيد معنى الفعل الثلاثـى "خـصص" يكـرر الحرفين الأولين " خ ص " مـن المـصدر الثلاثـى للفعـل وتـصبح الكلمـة هـى "خـصخص"، وتعنى تعظيم وتأكيد لكلمة خصص. ومن أكثر الكلمات تشابهاً لكلمة خصخص الكلمات زلـــزل وحـــصحص. ولـــيس أدل مـــن كلمـــات الله تعـــالى (إذا زلزلـــت الأرض زلزالهـــا) و(الآن حصحص الحق).

تعددت المفاهيم والمعانى العلمية التـى تحـاول أن تحـدد معنـى الخصخـصة. وتـدور هذه المفاهيم حول أربعة اتجاهات، هى فيما يلى (ماهر، 2002) :

(1) الخصخصة تعنى توسيع الملكيـة الخاصـة، ومـنح القطـاع الخـاص دوراً متزايـداً داخل الاقتصاد. ومفهوم توسيع الملكية الخاصة أصبح مفهومـاً متبعـاً بواسـطة عديد من الدول، ويتم ذلك من خلال قيام الدولة بتصفية القطـاع العـام (كليـاً أو جزئياً)، أو عن طريق عقود الإيجار، ومنح الامتيازات. ويشير توسـيع الملكيـة الخاصة إلى عدم الخروج المفاجئ والمباشر للقطاع العام من النـشاط الاقتـصادى، وإنمـا يـشير إلى انخفـاض نـصيب الدولـة نـسبياً وذلـك بزيـادة نـصيب القطـاع الخاص.

(2) الخصخصة تعنـى الوسـيلة للـتخلص مـن الوحـدات الخاسـرة فـى القطـاع العـام، والتـى تعنـى أيضاً أنه بتحول هذه الوحدات إلى القطاع الخاص سـتحقق إنتـاجيـة وربحيـة أعلى. وكانت بـريطانيا وأسـتراليا مـن الـدول الرائـدة التـى طبقـت هـذا المفهوم؛ رغبـة منها فى انتشال الاقتـصاد القـومى مـن عثرتـه، وذلـك بـالتخلص من أنـشطة الدولة الخاسرة، وردها إلى القطاع الخاص، أو تشجيعه للخوض فيها.

(3) الخصخصة تعنى الرغبة فى التخلص من الاقتصاد الاشتراكى، باعتبارها فلسفة اقتصادية واجتماعية بدأت تتقلص من العالم. وذلك فى نظير التحول نحو اقتصاد السوق، ومواكبة النظام العالمى الجديد، أى أنها رغبة فى التحرر الاقتصادى. ودول أوروبا الشرقية هى الدول التى اتبعت هذا المفهوم وطبقته، لأنه المفهوم الذى يناسب ظروفها. بل أن الدول التى ما زالت تتمسك بالنموذج الاشتراكى مثل الصين وكوبا بدأت بالفعل، وبصورة بطيئة وغير معلنة تتبنى هذا المفهوم.

(4) الخصخصة هى عكس التأميم، فإذا كان التأميم يعنى بتحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، فإن الخصخصة هى عبارة عن تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة. والغريب أن الشركات التى يتم خصخصتها كانت فى الأصل (قبل التأميم) هى ذات المشروعات التى سبق تأميمها. ومن الغريب أيضاً أنه من السهل تأميم الشركات (وبجرة قلم ومن خلال قوانين) وبمقتضاها تتحول الشركات الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال) إلى ملكية الدولة. أما فى الخصخصة فعند تحول الشركات من عامة إلى خاصة تشوبه كثير من الصعوبات بعد أن تردت الكفاءة وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

ويجب على أى دولة أن تحدد المفهوم الذى ستتبعه، حتى يمكن أن تكون الخطوات التنفيذية التى ستقوم بها على هدى هذا المفهوم، بمعنى أن تكون الخطوات التنفيذية مؤدية إلى تنفيذ المفهوم (أو الهدف) من الخصخصة، وليس مفهوماً أو هدفاً آخر، حيث إن برنامج الإصلاح الاقتصادى السليم هو الذى يكون مفهوم الخصخصة فيه واضحاً، وتكون خطوات التنفيذ مناسبة لهذا المفهوم.

والمفهوم الأول ربما يعتبر هو المفهوم المصرى فى الخصخصة حيث إن هناك ميلاً لدى المسئولين إلى تبنيه، وأن توسيع الملكية الخاصة أمر مفضل. ويتم ذلك بخروج جزئ، وتدريجى، وغير مباشر للدولة من بعض الأنشطة. وأنه لا مانع أثناء تطبيق مفهوم توسيع الملكية الخاصة من الأخذ بالمفهومين الآخرين، ولكن بدرجات أدنى فى الاهتمام.

مزايـــا الخصـخصـة

يمكن القول أن هناك مزايا ونتائج متوقعة من الخصخصة يمكن إيجازها فـى الآتـى (ماهر، 2002) :

1- القطاع الخاص سيستخدم الموارد بشكل أفضل، فيقدم السلع والخدمات بشكل أجود وأرخص.

2- يستخدم القطاع الخاص مديرين أكفاء بعيداً عن التحيز السياسى والمجاملات.

3- يستخدم القطاع الخاص نظماً إدارية متقدمة تساعد على الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف.

4- يستخدم القطاع الخاص نظماً رقابية على العاملين تحقق أداء أفضل، وتحقق إمكانية فى محاسبة كل مسئول.

5- الرقابة على شركات القطاع الخاص تتم من خلال ملاكه وليس من خلال موظفى الدولة، وهو ما يعنى الحرص على المصلحة الاقتصادية أكثر من المصلحة السياسية.

6- تتخلص الدولة فى ظل القطاع الخاص من صور الدعم المختلفة ولا تلتزم بتشغيل كل الخريجين مما يقلل العبء على ميزانية الدولة.

7- التحول إلى القطاع الخاص يوفر حصيلة مالية تساعد الدولة على تمويل استثماراتها التنموية.

8- دخول الشركات الخاصة تحت مظلة سوق رأس المال يفرض إنضباطاً ماليا واقتصادياً على أداء هذه الشركات.

9- سيادة القطاع الخاص سيؤدى إلى منافسة حقيقية بين الشركات لصالح المستهلك والاقتصاد القومى.

10- خروج الدولة من السيطرة على الشركات سيقلل تدخلها من خلال التسعير، والترخيص، والحصص والأذونات وتشغيل العمالة ويعيد للاقتصاد توازنه الطبيعى.

11- تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص يوفر فرصة حقيقية لملكية الشعب للشركات بعيداً عن الشعارات السياسية الاشتراكية بملكية الشعب لأدوات الإنتاج، بل يعطى فرصة لامتلاك العاملين لشركاتهم بالكامل أحياناً.

استراتيجيات وطرق الخصخصة

تتعدد استراتيجيات وطرق الخصخصة، وتتفنن الدول فى ابتكار طرق جديدة، وغالبا فى المزج بين عدة طرق، ويتحدد اتباع الدولة لطرق معينة للخصخصة، وذلك حسب اعتبارات كثيرة منها مدى العمق فى الخصخصة الذى تنويه الدولة، ومدى السرعة المطلوبة، ومدى الرغبة فى التحول (دفعة واحدة أو بالتدريج)، والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدولة وتجاربها السابقة فى مجال الخصخصة والقطاع العام والخاص. ويوضح شكل رقم (4 – 1) استراتيجيات وطرق الخصخصة (ماهر، 2002).

استراتيجيات وطرق الخصخصة

الاستراتيجية	الطريقة
(1) إنهاء ملكية الدولة	1. البيع. 2. الهبة. 3. التصفية.
(2) التوكيل أو التفويض	1. العقود. 2. الامتياز. 3. الدعم. 4. الكوبونات. 5. الإلزام.
(3) الإحلال	1. إهمال الخدمة. 2. التسوية الثنائية. 3. تخفيف القوانين.

شكل (4 – 1) استراتيجيات وطرق الخصخصة

استراتيجيات التحول إلى القطاع الخاص

هناك ثلاث استراتيجيات للتحول من الملكية العامة للدولة إلى الملكية الخاصة. وهذه الاستراتيجيات هى : إنهاء ملكية الدولة، وقيام الدولة بتوكيل (أو تفويض) القطاع الخاص لأداء النشاط، وقيام الدولة بإحلال القطاع الخاص فى أدائه لنشاط كان فى يد القطاع العام والحكومى. وهذه الاستراتيجيات – فى لمحة سريعة – هى كالآتى:

أولاً : إنهاء ملكية الدولة

فى هذه الاستراتيجية ترغب الدولة فى إنهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة، وهى تعنى إنهاء حياة هذه المشروعات، أو تحويل الشكل القانونى لها، أو ردها إلى أصحابها الأصليين إذا كانت قد أممت من قبل. ويتضح من هذه الاستراتيجية أن نية الدولة للخصخصة هى نية واضحة، ومباشرة، وإيجابية، وسريعة (دفعة واحدة تقريباً). وتعتبر هذه الاستراتيجية إعلاناً قوياً عن رغبة الدولة فى الامتناع عن نشاطها العام.

ثانياً : التوكيل (أو التفويض)

فى هذه الاستراتيجية تقوم الدولة بتوكيل (أو تفويض) القطاع الخاص فى القيام بالنشاط نيابة عنها. ويعنى هذا بالطبع عدم خروج القطاع العام أو الدولة من الصورة، فما زال دورها مستمراً، ويظهر فى شكل قيامها بالإشراف على القطاع الخاص فى الاضطلاع بمهمة أداء النشاط الاقتصادى للدولة. وإن كانت هذه الاستراتيجية تتشابه مع استراتيجية إنهاء ملكية الدولة فى أن التحول مباشر، وواضح، وإيجابى، إلا أن هناك نقطة اختلاف أساسية وهى أن التوكيل (أو التفويض) يتم بصورة تدريجية، وخطوة بخطوة، وليس دفعة واحدة كما فى إنهاء ملكية الدولة.

ثالثاً : الإحــلال

فى هذه الاستراتيجية تقوم الدولة بإحلال القطاع الخاص محلها فى أداء النشاط. ويعنى هذا أن تقوم الدولة بإعطاء فرصة للقطاع الخاص أن يظهر وينمو طبيعياً فى أنشطة الدولة والحكومة. وسعى الحكومة فى الخصخصة وفقاً لهذه الاستراتيجية هو سعى غير مباشر، وغير صريح، وبشكل سلبى (أى فيه تردد تجاه نشاطها). ويتم التحول فى هذه الظروف — وبالطبع— بشكل تدريجى وببطء.

ويعرض شكل (4 — 2) الفروق الأساسية بين هذه الاستراتيجيات الثلاثة.

الاستراتيجية / الخصائص	إنهاء ملكية الدولة	التوكيل أو التفويض	الإحلال
مباشر / غير مباشر	التحول مباشر، ونية الدولة وسياستها واضحة ومعلنة ومتجهة ناحية التحول.	التحول مباشر، ونية الدولة وسياستها واضحة ومعلنة ومتجهة ناحية التحول.	التحول غير مباشر ونية الدولة غير واضحة وغير معلنة.
إيجابى / سلبى	تحول إيجابى والدولة تريد أن تمتنع عن نشاطها العام بصورة إيجابية.	تحول إيجابى والدولة تريد أن تمتنع عن نشاطها العام بصورة إيجابية.	تحول سلبى والدولة مترددة، فالضغوط تجبرها نحو الخصخصة، ولكن رغبتها فى السيطرة تمنعها من ذلك.
دفعة واحدة / تدريجى	التحول دفعة واحدة تجاه الخصخصة وبسرعة.	التحول يتم بصورة تدريجية وحسب الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدولة والشركات.	التحول يتم بصورة تدريجية وحسب الظروف الاقتصادية والسياسة والاجتماعية للدولة والشركات.

شكل رقم (4 — 2) الاستراتيجيات الثلاثة للتحول إلى القطاع الخاص

طرق الخصـخصـة

تتبع الاستراتيجيات الثلاثة السابقة عدة طرق فرعية، وسيرد شرحها فى الأقسام التالية. وفيما يلى هذه الطرق الفرعية :

أولاً : إنهاء ملكية الدولة

يقصد بإنهاء ملكيـة الدولـة إنهـاء حيـاة مـشروع أو أكثـر مـن المـشروعات المملوكـة للدولـة. وقـد يـتم ذلـك علـى أحـد الأصـول أو المـوارد المملوكـة للدولـة والتـى لا تكـون فى صورة مشروع، مثل الثروات الطبيعية للدولة من معادن وأراضٍ.

وتتطلب هذه الاستراتيجية اتخاذ تصرفات محددة، ومباشرة، حيث تقوم الحكومة بإنهاء الملكية مرة واحدة دون أى تردد وإن كان هذا لا يعنى وجود استثناءات، سنتطرق إليها لاحقاً فى هذا الجزء.

ويلاحظ أن المشروعات أو الأصول التى سيتم إنهاء ملكيتها هى إما مشروعات أو أصول مستمرة فى العمل والإنتاج، أو ربما تكون مشروعات أو أصول يمكن تصفيتها بسبب مشاكل فـى العمـل والإنتاجيـة. ويـسهل علـى المـرء أن يجـد كـثيراً مـن المـشروعات العامـة المتـشعبة النشاط، وبعض هـذه الأنـشطة غـير اقتـصادى ويجـب تـصفيته وإنهـاؤه. كمـا يـسهل وجـود عديد من الشركات التى لديها أراضٍ ومبـانٍ وأصـول أخـرى لا تـستخدمها، وبيعهـا يمكـن أن يساعد الشركة على تركيز استثماراتها فى أنشطة مباشرة لها.

وهناك طريقة أخرى لإنهاء ملكية الدولة لمشروعاتها وهى رد تلك المشروعات التى كانت فى حـوزة القطـاع الخـاص وتم تأميمهـا وذلـك إلى أصـحابها الأصـليين، باعتبـارهم هــم أقـــدر علـــى إدارتهـــا، أو باعتبـــار ذلـــك رد الحـــق لأصـــحابه، أو الرجـــوع فـــى التأميم Denationalization.

وتتبع هذه الاستراتيجية الطرق الثلاثة الآتية :

1- البيـــــع.
2- الهبـــــة.
3- التصفية.

(1) البيـــع

تقـوم الدولـة هنـا بتقليص الاسـتثمار العـام، وذلـك مـن خـلال بيعـه إلى القطـاع الخاص، وهناك خمسة أساليب للبيع :

1- البيع لمشترٍ فردى من خلال التفاوض.
2- البيع للجمهور بإصدار وبيع أسهم.
3- البيع لمديرى المشروع.
4- البيع للعاملين.
5- البيع للعملاء.

ولقد استخدم الأسلوب الثانى فى بريطانيـا لبيـع "شـركة الاتـصالات البريطانيـة"، و"شركة جاجوار"، وشركة بريتول"، و"شركة بريتش جاز"، و"شركة كابل آند وايـرس"، ومشروعات أخرى مملوكة للدولـة. ولقـد اسـتخدمت هـذه الطريقـة أيضاً فى الولايـات المتحدة لبيع " شركة كونوريل للسكك الحديدة الأمريكيـة"، وبلغـت حـصيلة البيـع نحو 1065 بليون دولار. ولقد بذلت فى البداية جهود لبيـع "كونوريـل" مـن خـلال "عمليـة مزايدة" : إلا أن هذه الجهود أخفقـت بـسبب المعارضـة مـن قبـل شـركات النقـل بالـسكك الحديدية فى المنافسة، ومن قبل النواب المعارضين بالكونجرس الأمريكى.

وبينما أن البيع بصفة عامة، والبيع عن طريق إصدار الأوراق المالية بصفة خاصة يمثل أكثر طرق الخصخصة شيوعاً، حتـى إن الخصخصة ارتبطـت فـى أذهـان كـثيرين ببيع المشروعات أو أصول القطاع العام، فليس مـن المـستغرب أن تـستحوذ طريقـة البيـع على أكبر جزء فى هذا الفصل، حيث سنفرد جـزءاً مـستقلاً لعمليـة البيـع وخاصـة عـن طريق إصدار الأوراق المالية.

ولقد طبق مـدخل البيـع للعـاملين فـى المملكـة المتحـدة عنـد بيـع مؤسـسة الـشحن الأهلية، حيـث اسـتثمر حـوالى 10آلاف موظـف حـال وسـابق مـا يقـرب مـن 700 جنيـه استرلينى لكل فرد لشراء أسهم المؤسسة.

واستخدمت طريقة البيع للعملاء، وذلك ببيع الأراضى المملوكة للدولة للمزارعين، ومربى الماشية، وقاطعى الأخشاب فى المملكة المتحدة والولايات المتحدة. كما باعت الأرجنتين مؤسسة النقل بالسكك الحديدية إلى اتحاد ملاك يضم أكبر العملاء الصناعيين.

(2) الهبــــة

ركزت الطريقة السابقة على إنهاء ملكية الدولة من خلال البيع، وهناك طريقة أخرى لإنهاء ملكية الدولة وذلك من خلال الهبة. وهى ما يقترب من تقديم المشروع كهدية إلى أطراف آخرين يمكن أن يهتموا به بصورة أحسن من الدولة، مثل أن يتم تقديم المشروع كهبة إلى الموظفين، أو العملاء، أو الجمهور، أو المديرين، أو خليط من هذه الأطراف.

وللتدليل بمثال، فقد قامت الحكومة البريطانية بمنح مؤسسة "هوفر كرافت" كهبة للمديرين فيها. وهذه المؤسسة هى المسئولة عن النقل بالقناة الإنجليزية، وكانت مملوكة بصورة سابقة لمؤسسة السكك الحديدة البريطانية، ولقد تم تسليم المؤسسة إلى 5 من المديرين فى مقابل جنيه استرلينى واحد وفى سنوات محدودة للغاية تحولت خسارة مؤسسة "هوفر كرافت" التى كانت تزيد عن 3 ملايين استرلينى إلى أكثر من نصف مليون استرلينى أرباحاً.

وفى كندا قامت الدولة فى ولاية كولومبيا البريطانية (فى أقصى الغرب) بتحويل بعض شركات القطاع العام (وعلى الأخص فيما يمس استغلال الغابات والموارد الطبيعية) إلى القطاع الخاص، وذلك من خلال منح هذه الشركات كهبة إلى سكان كولومبيا البريطانية. وكان المبرر الأساسى من وراء هذا الإجراء هو أن هؤلاء السكان قد دفعوا قيمة هذه الشركات فى صورة ضرائب، وأنه ليس هناك مبرر لأن يدفعوا مرة أخرى قيمة الأسهم، وأن تقديمها كهدية (أو هبة) لهم هو أمر منطقى.

ومن الظروف المحيطة باستخدام الهبة كأسلوب للخصخصة هو استعداد من توهب إليهم الشركة بأن يتحملوا الديون الرأسمالية للشركة، وأن يتحملوا مشاكل هذه الشركة، فعلى سبيل المثال، هناك بعض الشركات ذات المشاكل العمالية والصناعية، والتى تؤدى إلى بخس قيمة الشركة، أو إحجام المشترين عن شراء أسهم هذه الشركات، ولا يكون هناك سبيل إلى تمويل هذه الشركات إلا تقديمها كهبة للعمال (أو العمال والإدارة معاً)، فهم القادرون على انتشال أنفسهم من الغرق.

(3) التصفيـــــة

يمكن أن يتم إنهاء ملكية الدولة لبعض مشروعاتها بالتصفية، ويتم ذلك حينما تكون هذه المشروعات مفلسة وخاسرة ولا يتوقع أن يتحسن الأمر مستقبلاً. ومهمة التصفية هنا لا تعنى إعادة التأهيل أو إعادة التنظيم للمشروع، وإنما تعنى خروج المشروع من مجال الأعمال، وأنه لا مجال للعودة للعمل نفسه مرة أخرى، وأنه بتصفية أصول المشروع يمكن إعادة النظر فى إمكانية استخدامها مرة أخرى ولكن بأسلوب آخر (تحت ملكية جديدة، ولإنتاج سلع جديدة، أو تقديم خدمات جديدة، أو بتنظيم جديد، أو غيره من الترتيبات).

والمنطق من وراء التصفية هو عدم وجود مشترين يهتمون بشراء المشروع عن طريق البيع (وطرح الأسهم)، وذلك بسبب استمرار الخسائر وضعف الإنتاجية، مع وجود توقعات متشائمة حول إمكانية إعادة تنظيم أو هيكلة المشروع بغرض استمرار العمل فيه.

وعلى سبيل المثال، فى موجة الخصخصة التى مرت بها إنجلترا، أدى انخفاض إيرادات بعض المستشفيات العامة إلى تصفيتها وبيع أصولها، ولقد تطور الأمر إلى إعادة فتح معظمها بصورة أفضل وتحت ملكية جديدة.

ثانياً : التفـــويض

وتعنـى اسـتراتيجية التفـويض أن تقـوم الدولـة بتوكيـل القطاع الخـاص بتقـديم الخدمة نفسها أو إنتاج السلعة نفسها التى كانت تقوم الدولة بتقديمها أو إنتاجها. وهـذه الاستراتيجية تتشابه مع استراتيجية إنهاء ملكية الدولة فى أنها تتطلب إجراء مباشـر وحاسم من قبل الدولة، وهو إجراء واضح ليس فيه تردد، كما أنه يعبر عن نيـة الدولـة الـصادقة فـى التحـول إلى القطـاع الخـاص. إلا أنـه يختلـف عـن اسـتراتيجية إنهـاء ملكيـة الدولة فى أنها تتم بصورة تدريجية. وهـذا التحـول التـدريجى يعنـى أن الدولـة تـتحكم فى نسبة التحول وسرعة التحول حسب الظروف السياسية والاقتـصادية والاجتماعيـة للشركات وللدولة نفسها.

وبمقتضى التفويض؛ تقوم الدولة بتوكيل القطاع الخاص بـأن يقـوم بجـزء أو كـل النشاط المتعلـق بإنتـاج الـسلع والخـدمات، ولكـن تبقـى الدولـة علـى حقها فـى الإشـراف والرقابة والمساءلة للقطاع الخاص فيما تقدمه من نتائج، وبالتالى فإن دور الدولة ما زال مستمراً.

هذا ويتم تنفيذ استراتيجية التفويض (أو التوكيل) من خلال خمسة طرق هى :

1- العقود.
2- الامتياز.
3- المنح.
4- الكوبونات (الدعم).
5- الإلزام.

(1) العقـــود

يمكن للدولـة أو القطـاع العـام أن يفـوض القطـاع الخـاص بتقـديم خدمـة أو إنتـاج سلعة من خلال تعاقد الدولة مع القطاع الخاص بهذا الخصوص. ولقـد انـتشر اسـتخدام هذه الطريقة فى الولايات المتحدة الأمريكية كطريقة مفضلة فـى التحـول مـن القطـاع العام والحكومى إلى القطاع الخاص.

(2) الامتيـــاز

الامتياز هو عبارة عن حق تمنحه الحكومة والقطاع العام للقطاع الخاص وذلك فى أداء الخدمـة، أو اسـتغلال مـوارد، أو إنتـاج سلعة، أو بيعهـا، وفـى المقابـل يـدفع القطـاع الخاص مقابلاً لحق الامتياز.

وهناك شكلان لحق الامتياز، الشكل الأول هو حق الامتياز الخاص باستخدام الموارد الطبيعيـة للدولـة مثـل حـق اسـتغلال الأراضـى، والبحـار، والأجـواء. فـشركات الزراعـة أو الاستـصلاح الزراعـى، أو الغابـات، أو الإذاعـة والتلفزيـون، أو الطـيران، أو الكهربـاء، أو التليفـون، أو الـبترول، أو المعـادن تعتـبر مـن قبيـل الـشركات التـى تـستخدم المـوارد الطبيعيـة للدولـة، وهـذه الـشركات تـدفع مقـابلاً لحـق الامتيـاز أو الاسـتغلال نظـير استخدامها لهذه الموارد.

والشكل الثانى للامتياز هـو عبـارة عـن "إيجـار" الـشركات الخاصـة لمتلكات ماديـة وأصول ملموسة مملوكة للحكومـة أو القطـاع العـام، ومـن أمثلـة ذلـك هـو إيجـار مبـانى، أو آلات، أو أراضى، أو تجهيزات، أو معدات، ويقوم القطاع الخاص بدفع قيمة الإيجار لهـذه الأصول فى مقابل امتياز استخدامها.

فقد قامت عديد من شـركات الملابـس العالميـة، والمنظفـات، والمـأكولات، والمنتجـات الاستهلاكية بإيجار أجزاء من شركات القطاع العـام المـصرى وذلـك لإنتـاج سـلعها بـأعلى كفاءة ممكنـة نظير إيجار تدفعه للشركات العامة.

ويـتم اللجـوء إلى مثـل هـذه الطريقـة؛ وذلـك للقـضاء علـى مـشاكل الـروتين والبيروقراطيـة وعـدم الكفـاءة مـن قبـل الأجهـزة الحكوميـة أو القطـاع العـام فـى أداء الخدمـة أو إنتاج السلعة. كما يتم اللجوء إلى الطريقة نفسها فـى إثـارة روح المنافسة بـين القطاعين رغبة فى رفـع الإنتـاجيـة، ولتحـسين تقـديم الخدمـة إلى المـستهلك والجمهـور النهائى.

(3) المنح

المنحة عبارة عن إعانة مالية تقدمها الدولة للقطاع الخاص للدخول فى أنشطة هى فى الأصل تتم بواسطة الدولة أو القطاع العام. وعادة ما تحجم الدولة عن الاستمرار فى أداء النشاط نفسه لعلمها بفشلها، أو لاحتمال تدهور الأداء بواسطة أجهزتها وموظفيها، فتقوم الدولة بتشجيع وتحفيز القطاع الخاص لكى يضطلع بالتنفيذ تحت إشراف الدولة، ويأتى هذا التشجيع والتحفيز من خلال قيام الدولة بتقديم منحة مالية للقطاع الخاص لأداء الأنشطة.

ومن أمثلة تقديم منح من الدولة للقطاع الخاص ما يمس الإسكان الشعبى، وقيام شركات خاصة أو حتى أفراد عاديين بالحصول على منح لبناء المساكن. كما يظهر ذلك واضحاً فى الزراعة، حيث يتم تشجيع الأفراد على استصلاح وتعمير الأراضى من خلال منح تشجيعية. كما يمكن أن يمتد الأمر إلى قطاع النقل العام، وأى أنشطة أخرى يمكن أن يجد القطاع العام صعوبة فى الاستمرار أو الخوض فيها.

وتلجأ بعض الدول إلى أسلوب المنح؛ وذلك لتحقيق بعض المكاسب الاجتماعية والسياسية، وللحصول على قبول قطاعات جماهيرية بالنسبة لأنشطة معينة (مثل المذكورة عاليه). وأحياناً ما يرتبط ذلك بشعارات سياسية لدعم سياسة الدولة، وإن كانت فى بعض الأحيان لا تؤدى هذه الطريقة إلى منفعة عامة عالية.

(4) الكوبونات

تشابه هذه الطريقة ما تم ذكره فى الطريقة السابقة (وهى المنح) فى أن كلا منهما يمثل نوعاً من المنح المالية، إلا أن المنح تعطى للمنتج بينما تعطى الكوبونات للمستهلك. ويتلقى المستهلك الكوبونات؛ وذلك لشراء خدمات أو منتجات وسلع إما من القطاع العام أو القطاع الخاص. وبالتالى فهذا الأسلوب يمثل نوعاً من التفويض أو التوكيل (جزئياً) للقطاع الخاص فى تقديم الخدمة أو السلعة.

والفكرة الأساسية فى نظام الكوبونات هى أنها تعطى الخيار للمستهلك فى أن يقبل أو يرفض الخدمة أو السلعة، والخيار فى أثناء التسوق بين عدة أماكن. ونظام الكوبون يتيح الفرصة للمستهلك - إذا كانت السلعة ذات قيمة أعلى من قيمة الكوبون - أن يضيف من جيبه الخاص لكى يحصل على سلعة أفضل إن أراد.

ومن أشكال الكوبون الأخرى ما يعرف بالبطاقة، أو كارت الدعم، أو التذاكر، أو نقود الدعم. وهى كلها تستخدم كبديل شبه كامل للنقود، ولكنها موجهة ناحية سلعة معينة أو خدمة معينة بذاتها. ومن أمثلة هذه السلع والخدمات ما يمس النقل العام، والرعاية الصحية، والتموين، والطعام.

وتؤدى هذه الطريقة إلى تشجيع بعض الشركات الخاصة فى التنافس مع القطاع الحكومى فى تقديم الخدمات والسلع، ومن أمثلتها فى البيئة المصرية البطاقات التموينية، وصرف التذاكر الصحية للتأمين الصحى من الصيدليات الخاصة.

(5) الإلــــزام

وتعنى هذه الطريقة أن تقوم الدولة بإلزام أى منظمة بتقديم خدمات إلى العاملين أو المستهلكين (بصورة قانونية)، وذلك بدلاً من أن تقوم بها الدولة بنفسها. وبالتالى فهو يمثل نوعاً من قيام الدولة بتفويض أو توكيل آخرين للقيام بأنشطة تعودت هى على القيام بها. وتؤدى هذه الطريقة إلى تقليل الدور الحكومى فى النشاط الاقتصادى، وبالتالى يعتبر من قبيل الخصخصة.

وحينما تقوم الدولة بإلزام المنظمات بتقديم خدمات كانت تقوم بها الدولة فتلجأ هذه المنظمات إلى القيام بنفسها بها أو أن تحصل على معونة القطاع الخاص فى ذلك الأمر، وعلى كل حال فهو يعنى تقليص دور الدولة فى أداء النشاط الاقتصادى.

ومن أمثلة الأنشطة التى ينطبق عليها الإلزام ما يمس التأمينات على العاملين، مثل تأمين العجز، والإصابة، والحياة، والبطالة، والمعاش. ففى الولايات المتحدة هناك قانون يلزم كل المنظمات التى يزيد عدد العاملين فيها عن حد معين على أن يقوم صاحب العمل بالتأمين لصالح العاملين لديه وذلك بالنسبة لتأمين التقاعد (أو المعاش).

وتقدم دولة شيلى مثالاً رائداً على خصخصة نظام التأمينات الاجتماعية فيها (وربما تستطيع مصر والدول العربية أن تأخذ منه دروساً). وكانت شيلى من رواد التأمينات الاجتماعية فى العالم إلا أنه بعد 50 سنة من التطبيق أصبح يمثل عبئاً كبيراً على كاهل الاقتصاد الشيلى. بالإضافة إلى مشاكل تحصيل أقساط التأمين من القطاع الخاص لصالح العاملين. فأحياناً يتفق العمال مع صاحب العمل على إظهار مرتباتهم فى الكشوف المقدمة للدولة بصورة تقل عما يحصلون عليه فعلاً حتى لا يضطروا إلى دفع جزء أكبر كأقساط تأمين. بينما هناك فئة أخرى شارفت على التقاعد يودون إظهار مرتباتهم فى الكشوف بأعلى من القيمة التى يحصلون عليها فعلاً، وذلك حتى يمكن حساب معاشاتهم على مرتبات عالية.

واجهت شيلى بعد ذلك سلسلة من الأزمات الاقتصادية، مما جعل قدرتها محدودة على مواجهة التزاماتها تجاه الشعب فى تقديم خدمات المعاشات والتأمينات المختلفة، هذا على الأخص وأن قدرة الدولة فى استثمار أموال أقساط التأمين لا يمكن مقارنته بقدرة الشركات الخاصة التى تتميز بقدرة ومرونة أعلى فى الاستثمار.

حلت شركات التأمين الخاصة فى شيلى محل أجهزة الشئون الاجتماعية والتأمينات، وتقوم شركات التأمين بالتعامل مع أصحاب العمل، وذلك فى تقديم الحد الأدنى المنصوص عليه قانوناً فى تأمين مرتب التقاعد، ثم تنطلق لتقديم خدمات تأمينية أخرى لصالح العاملين وشركاتهم، كما تقوم شركات التأمين بتحصيل أقساط التأمين من أصحاب الأعمال، واستثمارها بشكل مناسب يمكنها من الالتزام بتقديم خدمات التأمين بشكل راقٍ.

ولقد أدت خصخصة التأمينات الاجتماعية والمعاشات فى شيلى إلى تقديم خدمات تأمينية متنوعة وأكفأ للعاملين وعائلاتهم، كما أعطى ذلك الحرية للعاملين أن يختاروا بين التأمين الذى تقوم الدولة بتقديمه أو بين ذلك الذى تقوم بتقديمه شركات التأمين الخاصة.

ثالثاً : الإحــــلال

يمكـن تنفيـذ الخصخـصة بواسـطة الإحـلال، وذلـك بجانـب الاسـتراتيجيتين السابقتين، وبخلاف هاتين الاستراتيجيتين فإن الإحلال يعد استراتيجية سلبية، حيث تتميز جهود الدولة بالتردد (عـين فـى الجنـة وعـين فـى النـار)، فالـضغوط الاقتـصادية والسياسية قد تجبرها للاتجاه للخصخصة، بينما رغبة الدولة فى السيطرة على النشاط الاقتـصادى تمنعهـا مـن الخـوض بعمـق فـى الخصخصة، ويؤكـد هـذا نيـة الدولـة الغـير واضحة، وجهودها الغير مباشرة فى هـذا المجـال، كمـا يـبرر اتجاه الدولـة إلى عـدم إعـلان عزمها ونيتهـا بـشكل واضـح. وأخـيراً فـإن الإحـلال يتميـز بأنـه يـتم بـصورة تدريجيـة وبطيئة تتناسب مع تلك الخصائص السابقة.

وهنالك ثلاثة طرق يمكـن أن يـتم بهـا تنفيـذ الإحـلال التـدريجى فـى الخصخصة. وهذه الطرق الثلاثة هى كالآتى :

- إهمال الخدمة.
- التسوية الثنائية.
- تخفيف القوانين.

(1) إهمال الخدمـــة

تواجه الدولة والقطاع العام أحياناً حقيقة مؤداها أن الإنتاجية فى تقـديم الـسلعة والخدمة سيئة، ولكنها تغمض العين حيال هذه الحقيقة، إلا أن القطاع الخاص لا يغمض عينه على حقيقة مهمة كهذه، وسرعان ما يقتنص الفرصـة الـسانحة أمامـه (ومـصائب قوم عند قـوم فوائـد). ويتحـرك القطـاع الخـاص تـدريجياً بالـدخول فـى ذلـك النـشاط الاقتـصادى، ويقوم بتقديم السلعة أو الخدمة بصورة أكفـأ ليحـل تـدريجياً محـل الدولـة، وذلك بسبب إهمالها للخدمة. ويتم هذا الأمر فى كثير من الأحيـان بتـشجيع مـن الدولـة وأحيانـاً بتعمـد واضـح منهـا. وبمـرور الوقـت يقـل نـصيب الدولـة مـن هـذه الخدمـة أو النشاط، وينمو ويزيد دور القطاع الخاص فى ذلك المجال.

ومن أبرز المجالات التى تظهر فيها أهمية هذه الطريقة ما يمس الخدمات الرياضية للدول، وخدمات النقل العام، والتربية والتعليم، والصحة، والتأمينات، والشئون الاجتماعية. ففى الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا أدى إهمال الدولة للأندية الرياضية العامة، والساحات الشعبية لكرة السلة والتنس الموجودة فى الأحياء إلى اتجاه الناس إلى استخدام الأندية الخاصة باعتبارها تقدم الخدمة نفسها بجودة وكفاءة أعلى.

وفى مصر يمثل النقل العام مثالاً واضحاً فى هذا المجال. حيث أدى تدهور خدمة النقل العام داخل المدن وبينها إلى ظهور مشروعات جديدة - يغلب عليها الطابع الفردى- تهدف إلى استغلال فرصة إهمال الدولة لأداء هذه الخدمة، والغريب أن بعض المشروعات الجديدة ذات الصبغة الاستثمارية تجذب القطاع العام كمساهم فيها.

واتبعت دولة تايلاند هذا الأسلوب بشكل فريد، وأطلقت عليه "أسلوب بونساى" The Bonsai Approach، ويعتمد هذا الأسلوب على تعمد قيام الدولة بحرمان المشروعات المملوكة للدولة من أى مخصصات مالية يمكن أن تقدم لها. ويعتبر هذا النوع من الإعاقة المخططة من قبل الدولة للمشروع العام، كما يعتبر فى الوقت نفسه نوعاً من التشجيع للقطاع الخاص لكى يدخل وينافس ويهزم القطاع العام، الذى أثبت أنه جدير بالهزيمة لأنه أهمل الخدمة التى كان يقدمها.

وتتعدد أمثلة إهمال الخدمة من أجهزة الدولة والقطاع العام فى مصر، مما شجع فعلاً القطاع الخاص على دخول مجال المنافسة مع الدولة. فبجانب خدمات النقل، يمكن إعطاء أمثلة أخرى مثل تدهور التعليم العام ونمو التعليم الخاص فى كنفه، وتدهور العلاج فى مستشفيات الحكومة أدى إلى انتشار المستشفيات الخاصة والاستثمارية. وتدهور خدمة العلاج وفقاً لأنظمة التأمينات الاجتماعية الحكومية أدى إلى لجوء بعض الشركات إلى تكوين صناديق خاصة تعوض هذا التدهور فى أداء الخدمة. وربما آن الأوان لإعادة النظر فى وزارة الشئون الاجتماعية والتأمينات. بل إن الفرصة سانحة إلى ما يطلق عليه بالبوليس الخاص لكى يظهر إلى حيز الوجود.

التســوية الثنائيـــة

فى هذا النظام يظهر نوع من التسوية الثنائية (أو التعايش) بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص فى أداء خدمة معينة للمستهلكين. وتظهر أحياناً حالات لا يود القطاع العام أو الحكومة فى الاستمرار فى تقديمه الخدمة أو أنه لا يقدر عليها. ومع بقاء القطاع العام والحكومى فى أداء الخدمة، يتم هذا بصورة ظاهرية مع إعطاء الفرصة للقطاع الخاص أن يمارس عمله فى إطارٍ من التعاون والتنسيق بينهما.

ومثال عملى فى هذا المجال يجعل الشرح أكثر بساطة، ففى الأحياء الشعبية الفقيرة فى بعض مدن الولايات المتحدة الأمريكية لا يستطيع البوليس العمل بكفاءة، ولا يرغب فى ذلك، وتظهر جماعات داخل هذه الأحياء راغبة فى حماية هذه الأحياء التى تعيش فيها (أو قد تكون شركات خاصة). ولقد رحب البوليس الأمريكى بمثل هذه الجماعات، وبنوع من التنسيق والتعاون معها أمكن تقديمه حماية أفضل لساكنى هذه الأحياء.

ومثال آخر موجود بوضوح فى الولايات المتحدة الأمريكية متمثل فى وجود حرس جامعة خاص لا يتبع إلى بوليس المدينة، ولكن هذا الأخير يرحب بذلك ويتعاون مع الحرس الجامعى الخاص (أو حتى مع جماعات الطلبة التى تهتم بالأمن داخل الجامعة)؛ وذلك لتوفير خدمة أمنية أفضل، ويرجع السبب إلى عدم قدرة بوليس المدينة إلى تغطية الحرم الجامعى بصورة شاملة، ولعدم رغبته فى التدخل فى شئون الطلبة.

إن التسوية الثنائية لا تمثل خصخصة بشكل كامل، بل هى نوع من "الخصخصة الجزئية" Partial Privatization، حيث يتعايش كل من القطاع العام (أو الحكومى) مع القطاع الخاص لأداء خدمة أفضل، كما أنه يمثل قيداً على إمكانية نمو القطاع الحكومى فى أنشطة معينة. فهل تعتقد أن مثل هذه الطريقة صالحة لنا؟!

(2) التخفيف من قوانين الدولة

يظهر هذا الأسلوب الأخير كبديل للخصخصة ويلقى قبولاً من بعض الدول والأوساط العلمية؛ وذلك لأنه لا يتدخل بشكل مباشر فى النشاط الخدمى والصناعى والتجارى والزراعى، وإنما يتم من خلال إعادة تنظيم العلاقة بين الحكومة والمنظمات المنفذة للنشاط الاقتصادى، والذى يتم بدوره من خلال إلغاء أو الحد من القوانين، والأجهزة الحكومية، ونفوذ مسئولى الحكومة. وهناك ثلاثة أنواع رئيسة لتنظيم العلاقة بين الحكومة والمنظمات المنفذة للنشاط الاقتصادى، وهى :

1- الحد من أو إلغاء القوانين : أى أن يتم التخفيف من أو إلغاء تلك القوانين، والقرارات، والمراسيم، واللوائح التى يضعها المشروع لتنظيم العلاقة بين أطراف التعامل المختلفة وهم : أجهزة الدولة من جهة، والشركات، والعمال، والمستثمرون، والمستهلكون، والمواطنون من جهة أخرى.

2- الحد من أو إلغاء الأجهزة الحكومية : أى أن يتم تقليص أو إلغاء نفوذ وسلطة دور المنظمات الحكومية فيما يمس الإشراف والتنسيق والرقابة على المنظمات المنفذة للأنشطة الاقتصادية المختلفة فى الدولة.

3- الحد من أو إلغاء سلطة مسئولى الحكومة : أى أن يتم تقييد حرية أو إلغاء السلطات الخاصة بالمسئولين أو الشخصيات الحكومية، وذلك فيما يمس الموافقة، التصريح، والتوقيت، والسماح، والمنع، والاعتراض على تصرفات الأطراف الأخرى التى لها علاقة بالنشاط الاقتصادى.

ولنضرب بعض الأمثلة فى الحد من أو إلغاء القوانين، فقوانين العاملين، والتراخيص التجارية، وتراخيص البناء، والاستثمار كلها قد أصابها التضخم والتضارب والتداخل، ووجب تصفيتها وإلغاء بعضها. وعلى سبيل المثال قامت إنجلترا بإلغاء قوانين المبانى، وتم نقل الرقابة على المبانى وتراخيصها إلى يد مفتشين مرخصين (من نقابة المهندسين مثلاً) للرقابة على التراخيص والبناء والهدم، وذلك بدلاً من أجهزة الحكومة.

أما بالنسبة للحد من أو إلغاء الأجهزة الحكومية فقد قام قانون شركات قطاع الأعمال العام لسنة 1991 بإلغاء العلاقة بين هذه الشركات وبين كثير من الأجهزة الحكومية مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، والرقابة الإدارية، ووزارة التخطيط، والبنك المركزى، ومجلس الدولة، وكلها كانت أجهزة تتدخل بصورة أو بأخرى فى عمل الشركات.

وبالنسبة للحد من أو إلغاء سلطة مسئولى الحكومة فالقائمة طويلة وتتضمن مفتش تموين، ومفتش الصحة، ومفتش العمل، ورجل البوليس، وتمتد القائمة مروراً بكبار المسئولين إلى أن تصل إلى الوزراء أنفسهم.

الاندماج والاستحواذ والتصفية

Merger, Acquisition, Liquidation

عبر حياة المنظمة، قد تواجه عثرات ومنافسة شديدة وتغييرات فى البيئة المحيطة. وهنا قد ترغب فى أن تندمج مع شركة توفر لها نمواً قوياً، أو قد تضطر إلى أن تبيع نفسها لشركة أخرى والتى تقوم بالتبعية باستحواذ الشركة المباعة، أو قد تضطر إلى أن تبيع نفسها وتخرج من سوق الأعمال عن طريق التصفية، وفى كل الحالات على المنظمة أن تواجه تغييرات حادة فى شكل الأعمال، وطبيعة وحجم الموارد، والآثار المترتبة على الموارد البشرية.

الاندمـــــاج

الاندماج هو نوع من اتحاد مصالح شركتين أو أكثر من خلال المزج الكامل بينهما وظهور كيان جديد، أو السماح بكيان جديد يضم ويدمج ويستحوذ شركات أخرى.

(1) **الاندماج الأفقى :** حينما تتحد مصالح الشركات التى تعمل فى نوع النشاط نفسه، يطلق على هذا بالاندماج الأفقى، وهو نوع من التكامل (الأفقى) وذلك للاستفادة من زيادة حجم المنظمة وسيطرتها على السوق. وإذا أدى الأمر إلى الاحتكار، قد تتدخل الدولة فى منعه؛ وذلك لحماية المنافسة فى السوق.

(2) **الاندماج الرأسى :** حينما تتحد مصالح الشركات التى تعمل فى مراحل إنتاجية وتشغيلية مختلفة يطلق على هذا بالاندماج الرأسى. ويرجع السبب إلى رغبة الشركات للتكامل بين المراحل لتوفير تكاليف تسويقية أو شرائية. فالتكامل مع شركة توزيع وتسويق، وأيضاً التكامل مع المورد الرئيس لخامات ومواد الشركة يمثلان اندماجاً رأسياً.

(3) **الاندماج المتنوع :** وهنا تتحد مصالح شركات مختلفة عن بعضها، ولكن الرغبة فى تنويع الاستثمار لدرء المخاطرة هى الحافز الرئيس للاندماج المتنوع. وقد تكون الرغبة فى توسيع خطوط الإنتاج، أو إثراء منافذ البيع، أو التوسع الجغرافى هى الأساس فى الاندماج المتنوع بجانب تنويع الاستثمار.

(4) **الاندماج العدائى :** حينما تقوم شركة بالاستيلاء والسيطرة على شركة مستهدفة - ضعيفة غالباً - وذلك بشراء أسهمها وجمعها من السوق فتصبح لها أغلبية الأسهم والملكية، ويكون لها الحق فى شرائها عنوة، ويطلق على هذا الاندماج أحياناً اللا إرادى بالاستحواذ Acquisition.

مشاكل الاندماج

هناك مشاكل كثيرة تواجه الشركات الراغبة فى الاندماج، ومن أهمها : ما قيمة كل شركة مندمجة؟ وذلك حتى يتم الدمج على أساس اختلاف فى حجم الملكية بين هذه المنظمات. وهناك مشاكل أخرى من أهمها : ما أثر الاندماج على حجم العمالة؟ وغالبية الشركات المندمجة تعانى من ضرورة تقليل العمالة، حيث إن وظائفها متكررة، كما أن دواعى اقتصاديات الحجم الكبير تستلزم توفير التكلفة الخاصة بالعمالة من خلال تصغيرها. كما أن اتحاد الشركات يعنى، أياً من الأنظمة الإدارية فى هذه الشركات سيطبق؟ وأياً من ثقافات الشركات سيتم الاعتماد عليها؟ وأياً منها سيتم التخلص منها؟ وتتناول فصول الكتاب موضوعات تقليل العمالة، وثقافة المنظمة بالتفصيل، ويبقى هنا الاهتمام بعض الشىء بتحديد قيمة الشركات عند اندماجها.

وتهدف عملية تقييم الشركة التى تنوى الاندماج إلى إعطاء قيمة للشركة تكون مرشدة عند التفاوض بين الشركات المندمجة، ومن الطرق المستخدمة فى تقييم الشركات ما يلى (ماهر (2002) :

- رسملة الأرباح المتوقعة فى المستقبل. أى تحويل قيمة الأرباح المتوقعة مستقبلياً إلى قيمة حالية للشركة.
- رسملة التدفقات النقدية المتوقعة. أى تحويل قيمة ما يدخل أو يخرج من تدفقات نقدية إلى قيمة حالية للشركة.

والمشكلة التى تواجه الشركات المندمجة عند استخدام الطرق السابقة هى كيفية تقدير العناصر التالية :

- كيفية تقدير قيمة الأرباح أو التدفقات النقدية المستقبلية.
- تحديد الفترة التى يتوقع أن تحسب عليها الأرباح أو التدفقات النقدية المستقبلية.
- تحديد سعر الخصم الذى سيستخدم لحساب القيمة الحالية لكل من الأرباح المتوقعة أو التدفقات النقدية المتوقعة.

الاستحواذ

حينما يكون هناك شركة أقوى راغبة فى السيطرة على شركة أضعف، تستخدم الشركة الأقوى أساليب للسيطرة على (الاستحواذ على) الشركة الأضعف. وهنا يذوب كيان واسم الشركة الأضعف فى شخصية الشركة الأقوى. وغالباً ما تنتظر الشركة الأقوى فرصة تعثر الشركة الأضعف لكى تبدأ عملية الاستحواذ. وعليه فبعض عمليات الاستحواذ تأخذ الشكل العدائى من قبل الشركة الأقوى، وتكون الشركة الأضعف مسلوبة الإرادة (حماد، 2011).

التصفية

التصفية هى نوع من خروج الشركة من السوق، وذلك من خلال نقل ملكية وحدات الشركة وموجوداتها (أى أصولها)، ومواردها كأجزاء إلى شركات أخرى. أى هى تبيع أصول الشركة. فحينما تواجه إحدى الشركات ظروفاً تشير إلى أنها تحقق خسائر فى الأعوام الماضية، وأنها من المتوقع أن تستمر فى نزيف الخسائر للسنوات القادمة. ويرجع ذلك لاختلال فى هيكل الإيرادات والمصروفات، وانخفاض كفاءة الشركة الإنتاجية، واختلال فى الهيكل التمويلى نتيجة الاعتماد على الاقتراض، واستهلاك رأس المال والاحتياطيات بسبب تراكم العجز من سنة لأخرى، بالإضافة إلى ظهور حقوق الملكية فى الحسابات الختامية بقيمة سالبة لعدة سنوات. ومن أسباب التعثر المؤدى إلى التصفية اختلال هيكل الأصول نتيجة لعدم قدرة الشركة على تحويل الأصول إلى نقدية فى الأجل القصير. ومن أمثلة هذا الاختلال تراكم المخزون السلعى، وزيادة أرصدة حسابات العملاء والمدينين. ومن ظواهر التعثر المؤدية إلى التصفية انخفاض حجم أعمال الشركة بالنسبة لطاقتها الإنتاجية، وتوقع استمرار ذلك فى المستقبل. كما أن اختلال الهيكل الإدارى للشركة وزيادة نسبة الإداريين إلى العمالة قد يكون أحد أسباب هذا التعثر.

أنواع التصفية

هناك ثلاثة أنواع من التصفية هى كما يلى (ماهر، 2009).

- التصفية الجزئية.
- التصفية التدريجية.
- التصفية الكلية.

التصفية الجزئية Divesting

ويعنى ذلك إلغاء بعض أنشطة المشروع، وهذه الاستراتيجية تشابه استراتيجية الانقباض السابقة فى أنها تخفيض لحجم المشروع، وتختلف عنها فى أن تخفيض حجم المشروع يأتى من خلال حذف وإلغاء بعض أنشطة المشروع. وقد يضطر المشروع إلى اتباع استراتيجية الخلع (أو الحذف) إذا كان توسع المشروع وزيادة حجمه غير اقتصادى، أو أن المشروع قام بتنويع منتجاته وأسواقه بطريقة غير متجانسة تؤدى إلى ضرورة توفير خبرات وموارد وإمكانيات يصعب على المشروع توفيرها، أو أن بعض أنشطة المشروع فى تدهور وإنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة، لهذه الأسباب عليك أن تخلع أو تحذف تلك الأنشطة المسببة للمشاكل. ويتم الخلع بعدة صور، أولها إذابة الأنشطة والوحدات الملغاة فى باقى أنشطة ووحدات المشروع الأخرى، وذلك عن طريق توزيع مواردها المادية والمالية والبشرية على الوحدات والأنشطة الأخرى، وقد يتم الخلع عن طريق إعادة تحديد أهداف وأنشطة وأعمال تنظيم الأنشطة، وقد يتم الخلع عن طريق تصفية (أى بيع) الأنشطة المطلوب خلعها، وأخيراً يمكن الخلع عن طريق منح الاستقلال المالى والقانونى والإدارى للأنشطة والوحدات.

التصفية التدريجية Harvesting

إذا قررت أن تخرج من مجال الأعمال الذى أنت فيه، أو أن تلغى بعض (أو كل) أنشطتك ووحداتك، فيمكنك أن تفعل ذلك تدريجياً، وتتم التصفية التدريجية عن طريق إنتاج وبيع كميات محدودة فى حجمها حتى يمكن قشط أكبر قدر ممكن من الأرباح، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع لمشروع آخر؛ ذلك لأن عرض كل الإنتاج للبيع، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع مرة واحدة وبصورة فورية يعرض المشروع لخسارة فادحة، ولقد أطلق على التصفية التدريجية اسم الحصاد؛ لأنها تشابه المزارعين فى ميلهم إلى حصد محاصيلهم تدريجياً رغبة منهم فى الحصول على أفضل الأسعار. وخلال فترة الحصاد يجب أن تقلل تكالفيك إلى أقصى حد، وأن تستغل مواردك وإمكانياتك إلى أقصى حد. واعلم أنه بانتهاء الموارد، مثل العمالة

(ويحددها عقود العمل)، والآلات، والخامات والأصول الثابتة، يجب ألا تستبدلها (لأنك فى تصفية تدريجية)، بل يمكن القول أنه بانتهاء واحدة فقط من المواد يستحيل عليك العمل بباقى الموارد، وفى هذا الوقت يجب أن تتم تصفية الوحدة أو النشاط، ثم يلى بعد ذلك تصفية باقى الوحدات تدريجياً باتباع المنطق نفسه، وهناك صور أخرى للتصفية التدريجية مثل تصفية وحدات الخدمات مع الإبقاء المؤقت لوحدات الإنتاج، على أن يتم شراء هذه الخدمات (مثل النقل والصيانة). ويفضل أيضاً تصفية الوحدات التى تقع على نهاية خط الإنتاج أولاً، على أن يتم بيع الإنتاج نصف مصنع.

التصفية الكلية Liquidation

وهو نوع من خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى عدة مشروعات أخرى، وبناءً على التصفية يتم إلغاء اسم الشركة، وينتهى الوجود القانونى للمشروع، مما يمكن أصحابها القدامى من تكوين مشروع آخر. ولا تلجأ إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد فى الإنتاجية، أو التقادم التام للأصول، أو الحريق، أو الأحكام القضائية بالتفليس. وعند قيامك بتصفية مشروعك يجدر بك تجزئة موارد المشروع فى صور قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، وأجزاء نصف مصنعة، وخامات، وآلات، وأثاث، ومبانى)، وكل جزء يباع على حدة فى مرحلة التصفية، وهناك صور أخرى للتصفية هى: البيع بالمزاد العلنى، أو من خلال العطاءات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشترين المحتملين، أو دعوة المشترين كل على حدة والتفاوض معهم. كما يجب أن تحدد أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع، فهل ستتم التسوية بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أو ستتم فى نهاية كل مراحل التصفية؟

الإعداد للتصفية

تمر عملية التصفية بخطوات عديدة تبدأ بضرورة اعتراف المنظمة بفشلها وعدم قدرتها على الاستمرار، وأن تتخذ قراراً مهماً بأن التصفية هى المخرج الوحيد من الأزمة. وليس من السهل اتخاذ هذا القرار لأنه يلحق بعض الضرر لكافة الأطراف ذات

المصلحة. وبعد هذا القرار على المنظمة أن تحدد المدة اللازمة لإجراء تسويات التصفية والوفاء بالتزاماتها تجاه الأطراف ذات المصلحة. وفى بعض الحالات التى يتدخل القضاء فيها بتحديد مدة التصفية، لا يكون للمنظمة دخل فى ذلك. أما إذا كان الأمر بيد المنظمة فعليها أن تحدد طول المدة بشكل يؤدى للوفاء بالالتزامات القائمة وليس إلى نشوء التزامات جديدة.

ويتضمن الإعداد لإجراءات التصفية المرور بعدد من الخطوات، ومن أهمها ما يلى :

1- دراسة الموقف المالى لتحديد ما لها من حقوق وما عليها من التزامات.
2- دراسة العقود الحالية مع الموردين والعملاء والعاملين وكافة الأطراف ذات المصلحة.
3- اختيار الجهة القانونية القائمة بالتصفية.
4- تكوين لجان قانونية تقابل وتراجع الأطراف ذات المصلحة.
5- وضع تصورات عن كيفية الوفاء بالالتزامات وحماية حقوق الملاك وكافة الأطراف.

هذا وتؤدى التصفية إلى انتقال أصول وموجودات المنظمة إلى عدد كبير من المشترين، وذلك حسب طبيعة هذه الأصول والموجودات. وعليه يستلزم الأمر تجميعها حسب طبيعة المشترين، وكمثال لذلك ما يلى :

1- البضائع والسلع الجاهزة.
2- المواد والأجزاء والخامات.
3- المعدات والأجهزة والآلات.
4- الأثاث.
5- المبانى والعقارات.

ويأتى فى أولويات سداد المستحقات، - وذلك وفقاً للقوانين التجارية، - تسوية الموجودات المملوكة للغير وتكون لدى المنظمة مثل بضائع على سبيل الأمانة أو الإيجارات، فهذه الأمور ترد أو تباع لحساب أصحابها. ثم تأتى المستحقات بضمان، تليها الضرائب والديون المستحقة للدولة، ثم مستحقات العاملين من أجور، ثم الدائنين، وأخيراً أصحاب رأس المال حسب نوع ملكياتهم (سليم، 1986).

ملخص الفصل الرابع

إعادة الهيكلة المالية

(1) من أهم أشكال إعادة هيكلة المنظمات هو تغيير شكلها وممارساتها المالية. وتتكون إعادة الهيكلة المالية من الطرق التالية : إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار، والتحسين الجذرى للأداء المالى، والخصخصة، والاندماج، والاستحواذ والتصفية.

(2) تحتاج المنظمات فى مرحلة ما من تعثرها وأزماتها وخططها الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة رأس المال ومحفظة الاستثمار. ومن أساليب إعادة هيكلة رأس المال ما يلى : إعادة تقييم الأصول، وإعادة هيكلة الديون القائمة، ومبادلة الدائنين بحقوق الملكية، وزيادة رأس المال، وتحسين مصادر التمويل، أما إعادة هيكلة محفظة الاستثمار فتتضمن التخلص من الاستثمارات الخاسرة، وبيع وحدات غير مجدية، وتقسيم المنظمة إلى منظمات أصغر، وضخ استثمارات فى عمليات ناجحة؟

(3) يتضمن التحسين الجذرى للأداء المالى ما يلى : التحسين الفورى للتدفقات النقدية، وتخفيض التكاليف والمصروفات بأشكالها المختلفة، والتخلص من الأعمال التى تسبب المتاعب، وزيادة المبيعات.

(4) تعنى الخصخصة التوسع فى الملكية الخاصة بدلاً من الملكية العامة. وتتم الخصخصة بطرق عديدة منها البيع، والهبة، والتصفية، والعقود، والامتياز، والدعم، والكوبونات، والإلزام، وإهمال الخدمة، والتسوية الثنائية، وتخفيف القوانين.

(5) لمواجهة العثرات والمشاكل المالية للمنظمة قد تحتاج المنظمة أن تندمج من منظمة أخرى توفر لها النمو، أو قد تضطر أن تبيع نفسها إلى منظمة أخرى تقوم باستحواذها، أو قد تضطر إلى الخروج من سوق الأعمال من خلال تصفية أعمالها.

أسئلة الفصل الرابع

(2) ما الدافع إلى إعادة الهيكلة المالية للمنظمة ؟

(3) ما الأشكال العامة (والرئيسة) لإعادة الهيكلة المالية؟

(4) ما المقصود بإعادة هيكل رأس المال؟

(5) ما طرق إعادة هيكلة رأس المال؟

(6) ما المقصود بإعادة هيكلة محفظة الاستثمار ؟ وكيف يتم ذلك؟

(7) ما المقصود بالتحسن الجذرى للأداء المالى؟

(8) ما طرق التى تهتم بتحسين الأداء المالى جذرياً؟

(9) ما المقصود بالخصخصة لغوياً وعلمياً؟

(10) ما مزايا الخصخصة؟

(11) ما استراتيجيات وطرق الخصخصة؟

(12) ما الفرق بين الإندماج والاستحواذ والتصفية؟

تمارين وحالات الفصل الرابع

تمـــرين

هل يمكنك إعادة الهيكلة المالية لهذه الشركة

قدم المستشار المالى للشركة تقييمه للأوضاع المالية المتدهورة.

ولقد أشار التقرير إلى الظواهر التالية باختصار

- خسائر مالية لمدة عامين متتاليين.
- مخزون كبير من المنتجات تامة الصنع.
- أسطول كبير جداً من الباصات لنقل العاملين، بعضها لا يعمل.
- ديون عالية لدى الغير.
- مستوى متدنٍ من السيولة.
- استثمارات خاسرة فى بعض الأوراق المالية.
- إيرادات الشركة لا تزيد.
- ارتفاع فى مصاريف وتكاليف المنظمة.
- ممارسات بيعية غير تنافسية.
- طاقة إنتاجية غير مستغلة.

والمطلوب :

1- أعط اقتراحاتك بالتفصيل فى الطرق التى ستستخدمها لإعادة الهيكلة المالية لهذه المنظمة. وبرر هذه الاقتراحات.

2- قارن بين الاقتراحات التى قدمتها وتلك التى قدمها زملاؤك.

تمرين

ما الطرق الملائمة للخصخصة ؟

فيما يلى بعض المنظمات العامة والخدمات العامة والمطلوب خصخصتها. وعليك أن تقترح الطريقة الملائمة لها.

منظمات الخدمات العامة	الطريقة الملائمة للخصخصة	السـبب
البريد		
التموين		
الحرس الجمهورى		
المستشفيات الحكومية		
المدارس العامة		
النقل العام		
البريد		
التأمينات الاجتماعية		
الإسكان		
استصلاح الأراضى		
إنتاج الحديد		
شركة طيران		
الإنتاج الزراعى		

للمناقشة

1- قارن بين الجدول الذى ملأته وجدول آخر ملأه أحد الزملاء.

2- ناقش أوجه التشابه والاختلاف بينكما.

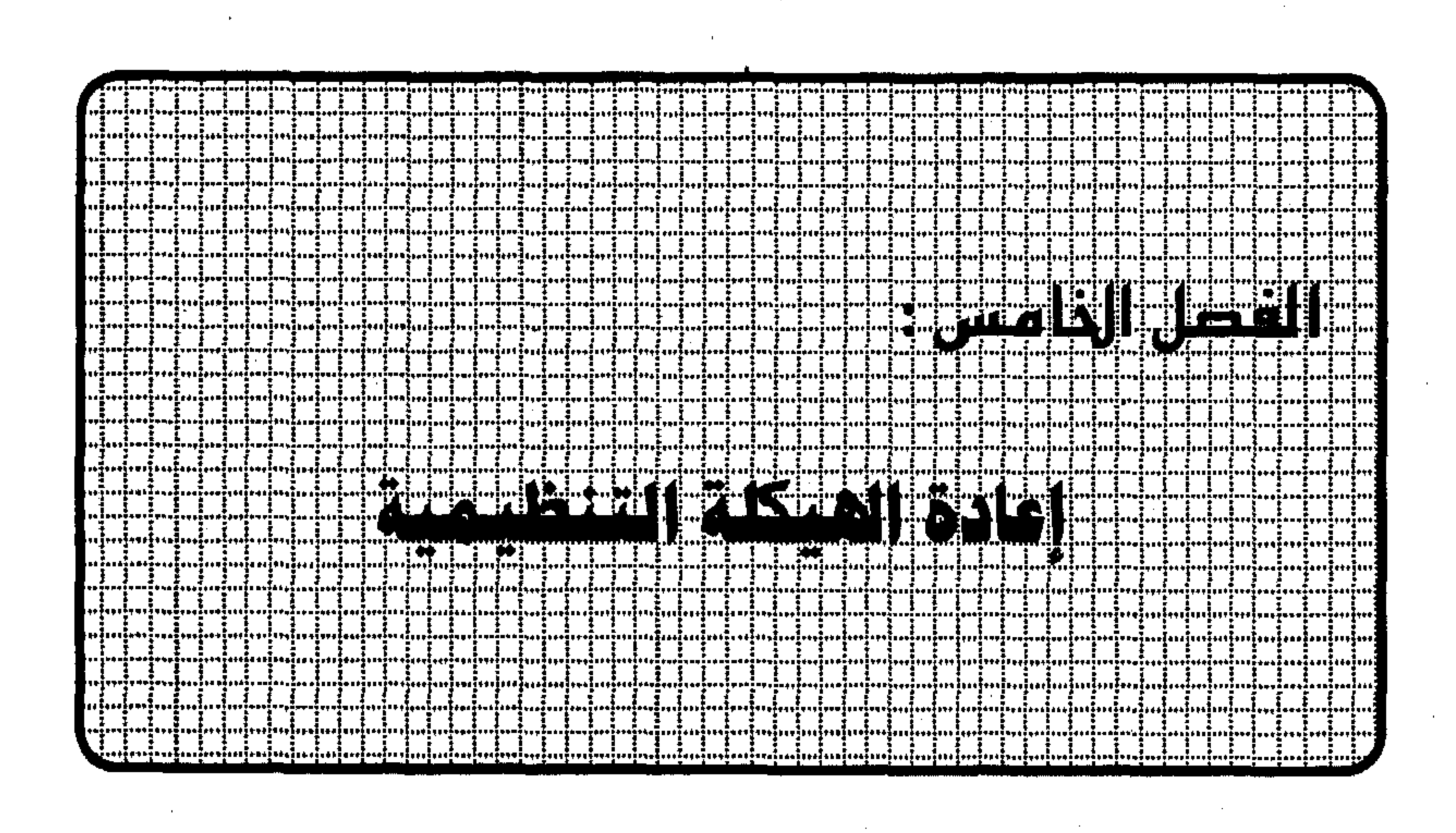
هوامش ومراجع الفصل الرابع

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- احمــــد ماهر (2002) دليـل المـديرين إلى الخصخـصة، الإسـكندرية : الـدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (1995) اقتـصاديات الإدارة، الإسـكندرية : مركـز التنميـة الإدارية.
- محمــــد سليم (1986) الاستراتيجيات الإدارية، دبى : دار القلم.
- طــارق حماد (2011) انـدماج وخصخـصة البنـوك، الإسـكندرية: الـدار الجامعية.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Mali, P., (1978), *Improving Total Productivity*, New York : Wiley.
- Sloma, R., (1985), *The Turnaround Manager's Handbook*, London : The Free Press.



الفصل الخامس:

إعادة الهيكلة التنظيمية

الفصل الخامس

إعادة الهيكلة التنظيمية

مقدمة

بعد أن تقرر الإدارة العليا فى المنظمة أنها تحتاج إلى إعادة هيكلة المنظمة، وبعد أن تحدد الملامح الرئيسة لإعادة الهيكلة (كما فى الفصل الثالث)، يحتاج الأمر إلى إعادة تصميم الجوانب التنظيمية لها. ويعنى هذا تحديد الأنشطة الرئيسة فى المنظمة وتجميعها فى شكل إدارات وأقسام. والتعبير عنها فى شكل هيكل تنظيمى قادر على تحقيق هذه الأنشطة وتحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وقادر على توفير قدراً عالياً من التناغم والتنسيق بين الإدارات والأقسام بعضها البعض، وقادر على تسهيل العمل، وفرض الانضباط فيه.

وبعد بناء الهيكل التنظيمى، يأتى الدور على بناء ثقافة المنظمة، والذى يعنى تحديد شكل معايير وقيم العمل، ومقدار التشجيع الذى تقدمه المنظمة لمعايير وقيم التعاون، وروح الفريق، والإبداع والابتكار، وحرية اتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة على سبيل المثال. ويتطرق الفصل أيضاً إلى مداخل أخرى فى الهيكلة التنظيمية مثل المنظمة التى تتعلم والهدم البناء. ويشير مدخل المنظمة التى تتعلم إلى اهتمام المنظمة بتسهيل المعرفة والمعلومات كأساس لتبصر العاملين والمنظمة من أجل التحسين والتميز المستمر. أما الهدم البناء فهو مدخل يعتمد على أن أى تحسين لن يجدى فى البناء التنظيمى، وأنه يجب هدم هذا البناء لكى يتم إعادة بنائه بأسلوب حديث وملائم للظروف الجديدة. وعليه ينقسم هذا الفصل إلى الموضوعات الرئيسة التالية :

- إعادة بناء الهيكل التنظيمى. Redesigning Organization Structure.
- إعادة بناء الثقافة التنظيمية. Redesigning Organization Culture.
- المنظمة التى تتعلم. Learning Organization.
- الهدم البناء. Creative Destruction.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمى

يشير الهيكل التنظيمى إلى ذلك الكيان الاجتماعى الذى يضم المديرين والعاملين فى هيكل من الأنظمة والأنشطة التى تسعى إلى تحقيق أهدافها. وتستخدم المنظمة (كشركة أو جهة حكومية مثلاً) الهيكل التنظيمى باعتباره مجموعة من الأنظمة والأنشطة فى مزيج مثالى يتعامل مع الموارد البشرية والمالية والخامات والتجهيزات والأصول والموجودات والمعلومات لتحقيق أهداف أصحاب المنظمة والمديرين والعاملين والمستهلكين والحكومة والبيئة وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

والهيكل التنظيمى للمنظمة ذو أهمية بالغة فهو الذى يقسم المنظمة إلى أنشطة وظيفية رئيسة كالإنتاج والعمليات والتسويق، وأنشطة مساعدة كالتمويل والموارد البشرية، وأنشطة داعمة وخدمية كنظم المعلومات والمشتريات والمخازن والشئون القانونية. وهيكل التنظيم وأنشطته تساعد أيضاً فى وجود وحدات إدارية متخصصة فى دراسة رغبات العملاء واحتياجات السوق، ونهتم بدراسة أثر البيئة على المنظمة لكى تتكيف وتتواءم معها، وذلك كله لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن هيكل التنظيم بما يتضمنه من أنظمة كفيل بفرض الانضباط والسيطرة على المديرين والعاملين وتحقيق أهدافهم فى رواتب طيبة وظروف عمل ملائمة ومستقبل وظيفى مستقر.

وعليه فإن هيكل التنظيم يتميز بأركان رئيسة هى :

(1) **التنظيم هو كيان اجتماعى** : أى أنه مكان به أفراد يعملون فى وظائف، ويتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية تحدد العلاقات الرئيسة، والتعاون والتنسيق، وكيفية حل التعارض والصراع بين هؤلاء الأفراد.

(2) **التنظيم يعمل وفقاً لهيكل محدد** : ويحدد هذا الهيكل العلاقات الرئيسة، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية بشكل يحقق الاستقرار والوضوح.

(3) **التنظيم يعمل وفقاً لأنشطة محددة** : إن الأنشطة التنظيمية تعنى طريقة تكوين وتحديد الوحدات التنظيمية، وتصميم الوظائف، ومنح الصلاحيات والسلطات لشاغلى الوظائف، وعلاقات التعاون بين المناصب، وأساليب الاتصال بينها، وأساليب التعامل مع أطراف البيئة الخارجية، وأساليب اتخاذ القرار.

(4) **التنظيم متميز عن غيره** : لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عما حوله من تنظيمات أخرى، ويظهر هذا الاختلاف بسبب أشياء كثيرة، فهذا تنظيم طويل وآخر تنظيم قصير، كما أن درجة التعليم والتدريب فى التنظيم تختلف عن درجة التعليم والتدريب فى آخر. والمنظمات تختلف فى عمرها، ونوعية المديرين والعاملين بها، وثقافتها، وطريقة توزيع السلطة بين أطرافها، وطبيعة الاتصال بين وحداتها.

(5) **التنظيم أداة لتحقيق الأهداف** : إن وجود أنظمة داخل المنظمات تساعد على السيطرة على الموارد البشرية والمالية والخامات والأصول والمعلومات والبيئة. ويؤدى ذلك كله إلى إمكانية تحقيق تناغم بين رغبات الأطراف العديدة للمنظمة من مساهمين (أو ملاك) ومديرين وعمال ومستهلكين وحكومة. والربح على سبيل المثال يمكنه أن يكون هدفاً مشروعاً لكثير من المنظمات التى تستطيع من خلاله تحقيق أهداف كافة الأطراف المذكورة.

وحينما تواجه المنظمة تغييرات حادة فى البيئة المحيطة، أو تشيخ فى عمرها وممارستها، أو تواجه بعض الأزمات والكوارث، يكون لزاماً أن تتغير المنظمة فى رؤيتها للمستقبل، وتضع استراتيجيات جديدة، وتتغير فى طريقة استخدام مواردها، وتقوم بإصلاحات كبيرة على مستوى المنظمة ككل. ويستتبع ذلك ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية التى تؤدى إلى (وتعزز) هذه الإصلاحات والتوجهات الاستراتيجية الجديدة، وتظهر الحاجة إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمى كلما تغيرت استراتيجيات المنظمة وكلما تغيرت بشدة الممارسات الإدارية فيها.

خطوات إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

إذا كان تصميم الهيكل التنظيمي هو لخدمة المنظمة فى تحقيق رؤيتها أهدافها الاستراتيجية، وفى التكيف مع جهود المنظمة لتغيير شكلها وإصلاح إدارتها، فإن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يكون ضرورة ملحة تتبع قيام المنظمة - فى كل مرة- فى تغيير رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وفى التغيير الجذرى فى هوية المنظمة وإصلاحاتها الإدارية. وفيما يلى خطوات إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (ماهر، 2005، 2011) :

(1) تحديد استراتيجية المنظمة

ويشير ذلك إلى أنه فى ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد استراتيجياتها، وعليه يتحدد هيكل تنظيمها.

ولمزيد من التفصيل تقوم المنظمة بالخطوات التالية :

1- **تحليل البيئة الخارجية :** حيث يتم التعرض لظروف المنافسة، والمنافسين، والموردين، والأسواق، والمستهلكين، والعلاقات مع الدولة، والأمور السياسية، والأوضاع الاقتصادية، والدخل، والسكان، والأوضاع الاجتماعية والتجارية المحلية والخارجية، وغيرها من العناصر. وفى ضوء ذلك يتحدد ما يلى :

أ- **الفرص :** وهى تشير إلى الظروف المواتية فى البيئة الخارجية، والتى يمكن اقتناصها أو استثمارها لتحقيق مميزات إضافية وانطلاقة طيبة لصالح المنظمة.

ب- **التهديدات:** وهى تشير إلى الظروف غير المواتية والسيئة فى البيئة الخارجية، والتى يجب تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن درء مشاكلها أو لتحويلها إلى ظروف أفضل لصالح المنظمة.

2- **تحليل البيئة الداخلية :** وهنا يتم التعرض للظروف الداخلية للمنظمة كأصولها وموجوداتها، وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، والسياسات والإجراءات والقواعد، والمديرين والعاملين بالمنظمة، والثقافة التنظيمية بها، وفى ضوء ذلك يتحدد ما يلى :

أ- نقاط القـوة : وهى تشير إلى عناصر تعطى القوة والانطلاقة للمنظمة، وعلى المنظمة أن تعتمد عليها فى مستقبلها وأن تستغلها.

ب- نقاط الضعف: وهى تشير إلى عناصر سلبية، وعلى المنظمة أن تعدلها وأن تعالجها حتى يمكن للمنظمة أن تستخدم ما أوتى لها من نقاط قوة وفرص.

3- **تحديد رسالة المنظمة :** وهى تشير إلى الغرض من وجود المنظمة، وهى أيضا عبارة عن مجالات الأعمال والأنشطة التى تقوم بها المنظمة.

4- **تحديد رؤية المنظمة :** وهى تمثل الصورة التى ترغب المنظمة فى تحقيقها، وهذه الصورة المأمولة تتحقق من خلال خدمة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

5- **تحديد الأهداف العامة :** وهى عبارة عن النتائج النهائية للمنظمة فى شكل أرقام للأرباح والمبيعات والإنتاج والعمالة والأسواق والمنافسة والجودة وغيرها من المؤشرات الحيوية للمنظمة.

6- **تحديد التحركات الاستراتيجية :** وهى عبارة عن التحركات المستقبلية الرئيسة للمنظمة، وفى طريقة استخدامها لمواردها المالية ومواردها البشرية، وأنظمتها تجاه الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى فى البيئة الخارجية لتحقيق كل من الأهداف العامة ورؤية المنظمة ورسالتها.

فإذا كانت التحليلات السابقة على سبيل المثال، تشير إلى أن المنظمة عليها أن تستغل قدراتها الحالية والظروف الخارجية من خلال استراتيجية ما للانتشار والتوسع الجغرافى، ومع افتراض أن هذه الاستراتيجية سليمة، فما هو أثرها على الهيكل التنظيمى للمنظمة؟ من الطبيعى توقع أن تفتح المنظمة أسواقا وفروعا لها، ولكى يتحقق ذلك بسهولة لابد أن يظهر ذلك على خريطة المنظمة فى شكل الاعتماد على الهيكل الجغرافى، أو الهيكل القطاعى الذى يعكس اهتماماً بالفروع. أما إذا كانت الاستراتيجية تهتم بالجودة فلا سبيل إلى فرض ذلك من خلال وحدة جديدة للجودة، مع الاهتمام بأنشطة تتميز بالرسمية والنمطية فى كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

(2) تحديد إدارات المنظمة

ذكرت فى أخر فقرة أن الاستراتيجيات تؤثر فى الهيكل التنظيمى، ولمزيد من التفصيل نقول أنها تؤثر فى شكل إدارات المنظمة. فالأعمال والأنشطة التى تحقق استراتيجية المنظمة سيتم إعطاؤها وزناً كبيراً فى هيكل المنظمة، وذلك مقارنة بالأعمال والأنشطة التى لا ترتبط مباشرة باستراتيجية المنظمة. ويتم ذلك من خلال ما يلى :

- إنشاء وحدات تنظيمية جديدة خاصة بالأعمال والأنشطة التى تحقق استراتيجية المنظمة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية إلى أعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحريات أعلى فى التصرف واتخاذ القرار.
- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوى كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب أعلى.
- تعيين عاملين أكثر وذوى كفاءة وتعليم وتدريب أعلى فى هذه الوحدات التى تحقق الاستراتيجية.
- إلحاق وحدات داعمة فنية وإدارية بتلك الوحدات التى تحقق استراتيجيات المنظمة.
- تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.
- منح هذه الوحدات مزيداً من أساليب التكامل والتنسيق مع باقى وحدات المنظمة، على أن تسيطر هذه الوحدات المهمة على هذه الأساليب.

وبعد تحديد الإدارات التى تحقق استراتيجية المنظمة، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن سهولة تنفيذ الاستراتيجيات، وسرعة الحركة، والرقابة على الأداء والتنفيذ.

(3) تحديد الوحدات الداعمة

أ- الوحدات الداعمة الإدارية (الاستشارية)

وهى وحدات خارج خط السلطة التنفيذية، وهى ذات طبيعة استشارية أو وظيفية أى أنها تقدم الخدمة والمعونة والمشورة والنصيحة والمعلومة والرأى وقليلاً ما تقوم بتنفيذ أعمال. فهى إذن وحدات منوطة بالمساعدة وتسهيل الأمور على المنفذين، وأن القائمين على هذه الوحدات الداعمة بالرغم من كونهم خبراء فى مجال عملهم، إلا أنهم منوطون بالقيام بدراسات وتقديم خدمات وتقديم النصح والمشورة، وعلى المنفذين قبولها أو رفضها. كما أنهم يقومون بخدمة ومعونة المنفذين لتسهيل أعمالهم وتيسيرها وربما تشهيلها أو تلميعها.

ومن أهم الوحدات الداعمة الاستشارية ما يلى :

- السكرتارية.
- النقل والمواصلات.
- العلاقات العامة.
- المحاسبة.
- المشتريات.
- المخازن.
- الصيانة العامة.
- الخدمات العامة (مثل المطعم والبريد).
- الموارد البشرية (والعلاقات الصناعية).
- الشئون القانونية.

لاحظ أن سلطات هذه الوحدات تتراوح ما بين السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية. فالسلطة الاستشارية هى سلطة المشورة والرأى والتى يمكن قبولها أو رفضها. أما السلطة الوظيفية فتعنى إمكانية تقديم خدمات محددة يتم تنفيذها فى أماكن أخرى لا تتبع الوحدة التى تقدمها. فالعلاقات العامة قد تنظم حفلة لإحدى الإدارات،

وإدارة الموارد البشرية تنظم أعمال شئون العاملين فى كافة أرجاء المنظمة وتقوم بأداء بعضها لحساب الإدارات الأخرى. ويسرى المنطق نفسه على إدارات الحسابات، والمشتريات، والمخازن، والصيانة والخدمات العامة، والنقل والمواصلات، وغيرها من الوحدات الداعمة الإدارية (أو الاستشارية).

ب- الوحدات الداعمة الفنية

وهذه الوحدات هى أيضاً خارج خط السلطة التنفيذية، وذات طبيعة استشارية أو وظيفية. ومهمتها هى تصميم السياسات، ووضع الأنظمة، والتعامل مع المعلومات. وهذه الإدارات أو الوحدات هى بمثابة العقل المدبر للمنظمات الكبيرة، وفى هذه الوحدات يعمل كبار الأخصائيين من حملة الدرجات العلمية العليا والإجازات المهنية الرفيعة، وهم محترفون ومهنيون فى مجال عملهم. ويقومون بالتخطيط والرقابة المؤسسية والإعداد للتوسعات الفنية والإنتاجية، ويبحثون مشاكل السوق والمنافسة، ويعدون أدق البحوث للمنظمة.

ومن أهم الوحدات الداعمة الفنية ما يلى :

- التخطيط الاستراتيجى.
- تقييم الأداء المؤسسى.
- البحوث والتطوير.
- نظم المعلومات ودعم القرار.
- التدقيق والرقابة والمراجعة.
- التصميم الهندسى.
- الدراسات الفنية.
- جدولة الإنتاج.
- دراسات العمل والتنظيم.
- تطوير المستقبل الوظيفى.
- الجودة والمقاييس.
- الإبداع والابتكار.

لاحظ أن هذه الوحدات تعمل من خلال أخصائيين مهرة فى مجال عملهم، وهم مؤهلون جيداً، ومدربون على البحث والدراسة والتدقيق وذلك بغرض تقديم دعمهم الفنى. وتأتى أعمالهم فى شكل أنظمة عمل، وخطط طويلة، وتوصيات، ولوائح، وقواعد، وسياسات عمل، وإجراءات تفصيلية، وبالتالى فهم يرسمون مستقبل المنظمة، ويضعون أنظمتها، ويراقبون الأداء العام لها.

وتأخذ الوحدات السابق الإشارة إليها أعلاه مسميات ذات طابع خاص مثل :

- مكتب.
- وحدة.
- مركز.
- جهاز.

فعلى سبيل المثال يمكن أن نجد المسميات التالية للوحدات الداعمة الفنية : مركز المعلومات، والمكتب الفنى، والمكتب الهندسى، ووحدة دعم القرار، ووحدة التصميم الهندسى، ومكتب المراجعة والتدقيق، ومكتب التخطيط الاستراتيجى، ووحدة تقييم الأداء المؤسسى، ومكتب دراسات العمل والتنظيم.

إن السلطة الخاصة بهذه الوحدات الداعمة الفنية تتمثل إما فى أنها سلطة استشارية فى شكل نصح ومشورة تقبل من عدمه، أو أنها سلطة وظيفية تعنى أن هذه الوحدات الفنية تقوم بتقديم أعمال وخدمات لصالح وحدات أخرى (فى الغالب لصالح الإدارة العليا).

(4) تحديد الوظائف

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التى تحقق أهداف كل من الأقسام فالإدارات. ويتحدد الأمر بالصورة التالية :

1- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

2- وصف كل وظيفة.

3- تحديد عدد العاملين فى كل وظيفة (أو ما يطلق عليه المقرر الوظيفى).

(5) تحديد سلطات الإدارات والوظائف

ويعنى ذلك تحديد كل مما يأتى :

1- الصلاحيات التنظيمية، وهو ما يطلق عليه أحياناً تحديد جدول الصلاحيات التنظيمية. وهو جدول تم الإشارة إليه فى الفصل الثانى، وهو جدول يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية (أى الوظائف الموجودة فى المستويات التنظيمية المختلفة). يلى ذلك تحديد سلطات الوظائف وتضمينها فى وصف الوظائف (وسيلى شرح ذلك فى فصل قادم عن الهيكل الوظيفى).

وحينما يتم التعرض لوصف سلطات المستويات التنظيمية (أى الاختصاصات التنظيمية)أو التعرض لها فى وصف الوظائف فإنه يتم شرح ما يلى :

- السلطات المالية.
- سلطة التحفيز وسلطة العقاب.
- السلطة الإشرافية.
- سلطة تقييم الأداء.
- سلطة تحديد العمل وتوزيعه.
- سلطة اتخاذ القرارات والتصرف.
- سلطة التخطيط وتنظيم العمل والرقابة عليه.

2- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات، ويعنى تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه. وتحديد الظروف التى يمكن التفويض فيها (مثل غياب الرئيس، أو الأجازات، أو خلو المنصب)، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

3- تحديد الاختصاصات (والمهام)، ويعنى ذلك المهام التى تضطلع بها كل إدارة أو قسم، والتى سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة موجودة داخل كل قسم أو إدارة.

4- تحديد العلاقات التنظيمية، وهى تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض فى جانب، وبين الأقسام بعضها البعض فى جانب آخر. كما يغطى ذلك العلاقة الخارجية بين كل وحدة تنظيمية فى جانب، والمنظمات والمؤسسات الموجودة خارج المنظمة.

(6) تحديد الممارسات والأنشطة التنظيمية.

سبق أن أوضحنا أن التنظيم بجانب كونه هيكلاً فهو أيضاً أداة وأنشطة، والفعل الخاص بتنظيم العمل Organizing هو ما يقوم به كل مدير حينما يحدد ببساطة أى الأنشطة والأعمال مطلوبة، وذلك لتحقيق أى أهداف، وبأى طريقة، وبأى أفراد، وفى أى وقت، وبأى أسلوب يتم التنسيق بين الأعمال كلها، وبأى أسلوب يتم حل الصراعات.

وعلى مستوى المنظمة تقوم بعض الوحدات الداعمة الفنية والمستشارون الخارجيون برسم سياسات تنظيمية تنظم العلاقات والسلطات بين الوحدات التى تشكل المنظمة ويقدم الشكل التالى (5-1) قائمة بأهم الممارسات والأنشطة التنظيمية، وذلك لتقريب الفكرة إلى القارئ.

قائمة بأهم الممارسات
والأنشطة التنظيمية

1- تحديد مهام وواجبات المرؤوسين.
2- تحديد إجراءات تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم.
3- تفويض السلطة للمرؤوسين.
4- إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرار.
5- إدارة الاجتماعات واللجان.
6- فض النزاع بين المرؤوسين.
7- إصدار الأوامر والتعليمات بخصوص العمل.
8- إدارة الحيل السياسية فى العمل.
9- وصف الاختصاصات التنظيمية (أى مهام الوحدات).
10- إعداد جدول الصلاحيات (أى سلطات الوحدات).
11- وصف الوظائف.
12- إعداد الدليل التنظيمى (يشمل بنود 9 و10 و11).
13- التطوير والتغيير التنظيمى.
14- إعداد الأدلة والإجراءات.
15- رسم الثقافة التنظيمية.

شكل (5-1) اهم الممارسات والأنشطة التنظيمية

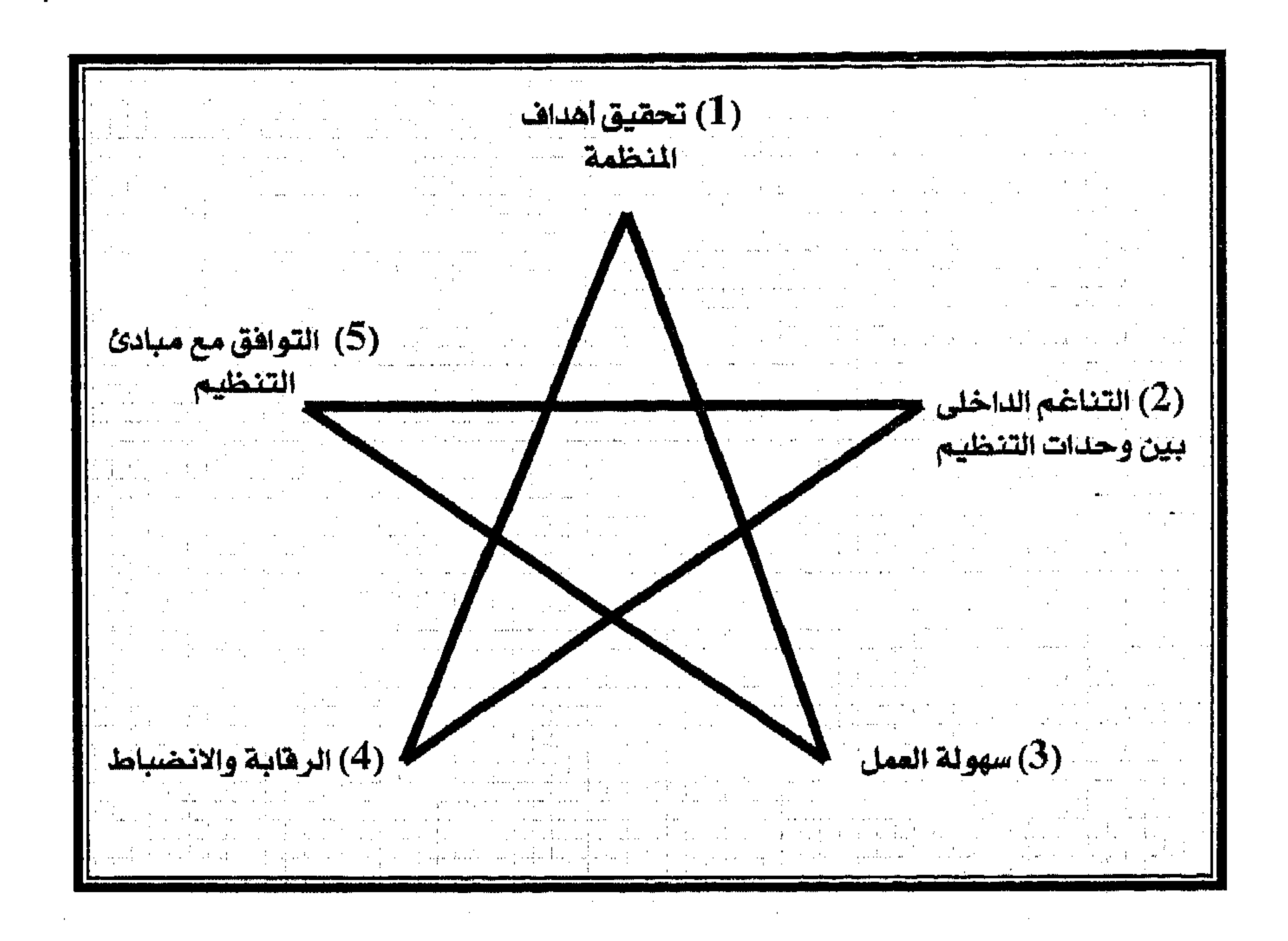
والغريب أن المديرين فى مواقع عملهم يهملون الممارسات والأنشطة التنظيمية المذكورة فى القائمة السابقة، وذلك ظناً منهم أن اهتمامهم الفنى بأداء أعمالهم فى مجالات الإنتاج والتسويق والبيع أهم من الممارسات التنظيمية المذكورة أعلاه. وإهمال هذه الممارسات التنظيمية يقلل قدرة العمل على النجاح الفعلى، وهو يمثل قصر نظر إدارى لا يؤدى إلى كفاءة المديرين بل قد يؤدى إلى هلاكهم، على الأخص كلما صعدنا فى المستوى التنظيمى.

لذا تهتم المنظمات الرائدة والكبيرة بتدريب مديريها على الممارسات التنظيمية السابقة، بل إن كل بند من بنود القائمة المذكورة فى شكل (3–6) يمثل دورة (أو عدة دورات) تدريبية يتلقى فيها المديرون كثيراً من المعارف والمهارات التى تساعدهم على بناء مستقبلهم الإدارى وعلى رفع كفاءة منظماتهم.

كيف تحكم على نجاح إعادة تصميم الهيكل التنظيمى ؟

يمكن للمديرين والمنظمين أن يستخدموا مجموعة من المعايير والمؤشرات التى تساعدهم على الحكم على نجاح تصميم هيكل التنظيم. وعلى الرغم من أن السطور التالية تقدم هذه المعايير والمؤشرات، إلا أن استخدامها يعطى نتائج تقديرية؛ لأن المديرين والمنظمين هم الذين يحكمون على النتيجة النهائية. وحكمهم بمدى نجاح تصميم الهيكل التنظيمى هو حكم تقديرى قد يصيب وقد يخيب. ولكن هذه المعايير والمؤشرات تحاول أن ترقى بحكم المديرين والمنظمين إلى درجة الصواب، ما أمكن ذلك، وفيما يلى شرح أهم المعايير والمؤشرات التى تساعد فى الحكم على نجاح تصميم هيكل التنظيم، (ماهر، 2005، 2011) والتى تظهر فى شكل (5– 2).

- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة.
- التناغم الداخلى بين وحدات التنظيم.
- سهولة العمل.
- الرقابة والانضباط.



شكل (5−2) معايير الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمى

أولاً : قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة

لأى منظمة أهداف نهائية تتمثل فى الربح أو البقاء والاستمرار فى السوق وغيرها من الأهداف النهائية. وهو ما قد يصعب ترجمته فى هيكل التنظيم. وهناك أهداف عملية مذكورة فى قانون إنشاء الشركة أو المنظمة (والتى تحدد الرسالة لها) وبشكل وظيفى، أى أنها تحدد الأعمال الرئيسة والأنشطة المهمة فى حياة المنظمة. فمنظمة مهمتها بيع الملابس من المتوقع أن تكون أهم أنشطتها المشتريات والمخازن والتسويق، وعليه يجب أن تظهر هذه الأنشطة فى شكل أقسام رئيسة فى هيكل التنظيم. ومنظمة أخرى تعمل فى مجال إنتاج الطوب فمن المتوقع أن تكون الأنشطة الرئيسة هى الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية تساعدهما الأنشطة المالية والإدارية، وهذه الأنشطة تظهر بالمسميات نفسها كإدارات أو أقسام رئيسة فى هيكل التنظيم.

وإذا تغيرت أهداف (أو استراتيجيات) المنظمة لكى تحتوى أنشطة جديدة، فلابد من التعبير عن هذه الأنشطة فى شكل وحدات تنظيمية جديدة. فمثلاً إذا احتاجت المنظمة إلى نشاط جديد هو بحوث التسويق؛ للسيطرة على عدم التأكد فى السوق وللتعرف على اتجاهات السوق والمنافسين فيجب إذن تخصيص قسم أو إدارة جديدة، وربما بالمسمى نفسه الخاص بالنشاط وهو (قسم بحوث التسويق). وبالمثل فإن المنظمات فى نموها وتطورها تضيف أنشطة جديدة تحتاج إلى وحدات تنظيمية جديدة.

ثانياً : التناغم الداخلى بين وحدات التنظيم

إن نجاح تصميم هيكل التنظيم لابد أن يعكس التناغم الداخلى بين وحدات التنظيم. ويشير التناغم إلى وجود منطق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها ولكى تكون وحدة أكبر (فالفروع الصغيرة تكون أقساماً، والأقسام تكون إدارات، والإدارات تكون قطاعات كبيرة).والمنطق والتناغم قد يشير إلى أن هذه الفروع أو الأقسام أو الإدارات، أو القطاعات التى تتشابه فى أنشطتها، أو أنها تتكامل فيما بينها، أو تتتابع فى زمن الأداء.

فأقسام مثل حسابات العملاء، وحسابات المخازن، وحسابات الأجور يمكن أن تتناغم سوياً فى إدارة واحدة تسمى إدارة الحسابات، وهى تتناغم على سبيل التشابه. بينما تتناغم هذه الإدارة الخاصة بالحسابات مع إدارات أخرى للتكاليف والتحليل المالى والموازنات فى قطاع أكبر يسمى قطاع الشئون المالية، ويتم ذلك على أساس التكامل (حيث تتكامل الحسابات مع التكاليف ومع التحليل المالى ومع الموازنات فى شكل قطاع مالى). وفى شركة للحديد والصلب تتابع أقسام الصهر والدرفلة والتبريد كعمليات إنتاجية تتتابع وراء بعضها زمنياً لإتمام عملية الإنتاج، وعليه فإن التناغم هنا هو على أساس التتابع.

ثالثاً : سهولة العمل

يشير ذلك إلى تتابع العمل بيسر ومراعاة حركة العمل فى سلاسة، مما يجعل العمل مريحاً وسريعاً. فراحة العاملين داخل الوحدات مع سرعة العمل يمكنها أن تقترح إعادة تنظيم الوحدات. فإذا كان إعادة تنظيم الوحدات يريح العاملين ويؤدى إلى سلاسة العمل والسرعة وتخفيض الضغوط ويؤدى إلى رضا العاملين فعلى المنظمة أن تقر ذلك. فعلى سبيل المثال يمكن إعادة تنظيم إدارة المخازن التى تتبعها ثلاثة أقسام هى. قسم المواد الأولية، وقسم قطع الغيار، وقسم البضاعة الجاهزة للبيع. وإعادة تنظيم إدارة المخازن يتم من خلال تفكيكها، حيث سيتبع قسم المواد الأولية إدارة الإنتاج، وسيتبع قسم قطع الغيار إدارة الصيانة، وسيتبع قسم البضاعة الجاهزة للبيع إدارة التسويق، وقد يؤدى هذا الأمر إلى اختصار الحركة واختصار المشاكل وإلى السرعة ورضا العاملين ورضا العملاء. وعلى المسئولين عن عملية التنظيم أن يضعوا عدة تصورات للتنظيم، وأن يحكموا على التصورات المختلفة من حيث سهولة العمل، ويسر الحركة، ورضا العملاء، ورضا العاملين، وسرعة إجراءات العمل.

رابعاً : الرقابة (والانضباط)

يشير ذلك إلى أن التنظيم السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلى بين الوحدات التنظيمية التابعة لإحدى الإدارات. وتحقيق الانضباط الداخلى قد يعنى عدم قيام الوحدة التنظيمية بعدد كبير من الأنشطة التنفيذية والرقابة فى آنٍ واحد، فلا يعقل على من ينفذ أن يقوم بالرقابة على نفسه، وإلا أدى ذلك إلى تمكنه من إخفاء الإهمال والعيوب والمشاكل والتقصير. ولا يعقل أن يكون (حاميها حراميها). وإحدى قواعد التنظيم هى ضرورة فصل التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط الداخلى بين وحدات التنظيم. فإدارة الإنتاج لا يجب أن تحتوى ضمن أقسامها على قسم الرقابة على الجودة، وإلا أمكن لإدارة الإنتاج أن تخفى مشاكلها، حيث سيقوم قسم الرقابة على الجودة بالتستر على مشاكل وعيوب باقى أقسام الإنتاج. وبالمثل يصعب دمج قسم المشتريات مع قسم الاستلام مع قسم المخازن فى إدارة واحدة، حيث يمكن لقسم الاستلام التواطؤ مع قسم المشتريات، كما يمكنه التواطؤ مع قسم المخازن.

وجدير بالذكر أنه بعد عدة صفحات سيتم عرض قائمة مراجعة للمديرين فى كيفية الحكم على نجاح وحدات هيكل التنظيم والتى تتضمن عديداً من المؤشرات التى ذكرت أعلاه والتى سيتم ذكرها فى العنوان التالى والخاص بالنشوء والارتقاء فى تصميم هيكل التنظيم.

خامساً : التوافق مع مبادئ التنظيم

يجب على الهيكل التنظيمى أن يتوافق مع مبادئ التنظيم التالية :

(1) **التمايز :** يجب أن يعبر الهيكل التنظيمى عن وجود اختلافات وتمايز بين إدارات المنظمة، بحيث يعكس ذلك أنشطة المنظمة. فهذا التمايز يبرز التخصص وتقسيم الأنشطة بناءً على عدة أسس أهمها ما يلى :

أ- **الأساس الوظيفى :** أى أن الأنشطة مقسمة إلى إدارات إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية.

ب- **الأساس الجغرافى :** حيث يتم إنشاء إدارات تهتم بالمناطق الجغرافية والفروع المهمة للمنظمة.

جـ- **الأساس السلعى :** حيث يتم إنشاء وحدات وإدارات تهتم بالسلع والمنتجات والخدمات المقدمة بواسطة المنظمة.

د- **أساس العملاء :** حيث ينصب التقسيم إلى إدارات حسب نوع العملاء لكى يهتم بهم بشكل لائق.

هـ- **أساس العمليات :** ويتم هنا بما تقوم به المنظمة من عمليات وأنشطة رئيسة فيها.

هذا ويعكس التمايز نوع آخر للاختلاف حسب المستويات التنظيمية، وهى عدد المستويات فى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، والمبنى على أساس مقدار السيطرة والرقابة والخبرة والأقدمية.

أى أن مزيداً من التميز والاختلاف قد يعنى التطرف فى استقلالية الوحدات وانعزالها وعملها فى أجزاء منعزلة، وفقدان الاتصال والتنسيق بينها. وهنا تظهر أهمية مبدأ معاكس للتميز وهو التكامل، أو ضرورة إحداث نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم. ويتم إحداث التكامل والتنسيق من خلال طرق معينة مثل : اللجان، وفرق العمل، وضباط الاتصال، وأنظمة حل النزاع،وتوفير المعلومات لكل جهة تنظيمية، واستخدام الإجراءات المنظمة للعمل، وتوضيح لعلاقات السلطة.

(2) **المركزية / اللامركزية :** على المنظمة أن تكون على بينة بمقدار المركزية واللامركزية المطلوبة فى المستويات الإدارية المختلفة وفى الوحدات والإدارات. فإذا كانت الرغبة فى منح مزيد من السلطة والحرية فى اتخاذ القرارات للإدارة العليا يجب أن ينص على ذلك من خلال الوصف التنظيمى للمستويات التنظيمية الأعلى وفى وصف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهذه المستويات. أما إذا رغبت المنظمة فى مزيد من اللامركزية للمستويات التنظيمية الدنيا فلابد من استخدام وسائل مثل اللجان، وفرق العمل، والتفويض، وتمكين المعلومات، والحرية فى استخدام المعلومات، بالإضافة إلى وصف الاختصاصات لهذه المستويات الدنيا.

(3) **درجة الرسمية :** على المنظمة أن تحدد درجة الرسمية فى عملها (ودرجة المرونة، وهى عكس الرسمية). فالمنظمة التى ترغب فى أن تؤدى أعمالها بشكل رسمى عليها أن تهتم بالسياسات والإجراءات والقواعد المحددة فى كافة مجالات العمل. أما إذا رغبت المنظمة بوضوح فى إضفاء أكبر قدر ممكن من المرونة فعليها أن تتخلى عن بعض السياسات والإجراءات والقواعد، وأن تستخدم أساليب للمرونة مثل استخدام : اللجان، ونظم الاقتراحات، ومراكز البحث والتطوير، واللجان، وفرق العمل، وتدريب العاملين على المرونة، وغيرها من الطرق.

إعادة بناء ثقافة المنظمة

تشير الثقافة التنظيمية Organizational Culture إلى مجموعة الاتجاهات النفسية Attitudes السائدة فى المنظمة والقيم Values والعادات والتقاليد Customes ومعايير السلوك Norms المتعارف عليها داخل المنظمة. وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها فى المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل.

وحين تستقر الثقافة التنظيمية فى وجدان المنظمة ويصبح لها جذور راسخة، يظهر أن هذه الجذور تعبر عن عناصر معينة للثقافة، وهى :

- حساسية المنظمة والعاملين فيها نحو رغبات العملاء.
- حساسية المنظمة والعاملين فيها نحو احتياجات العاملين.
- درجة الحرية فى المبادرة بأفكار جديدة.
- رغبة العاملين والمديرين فى تحمل المخاطر، والدخول فى مجالات غير تقليدية.
- درجة الانفتاح فى الاتصال بأى طرف لإنجاز العمل.

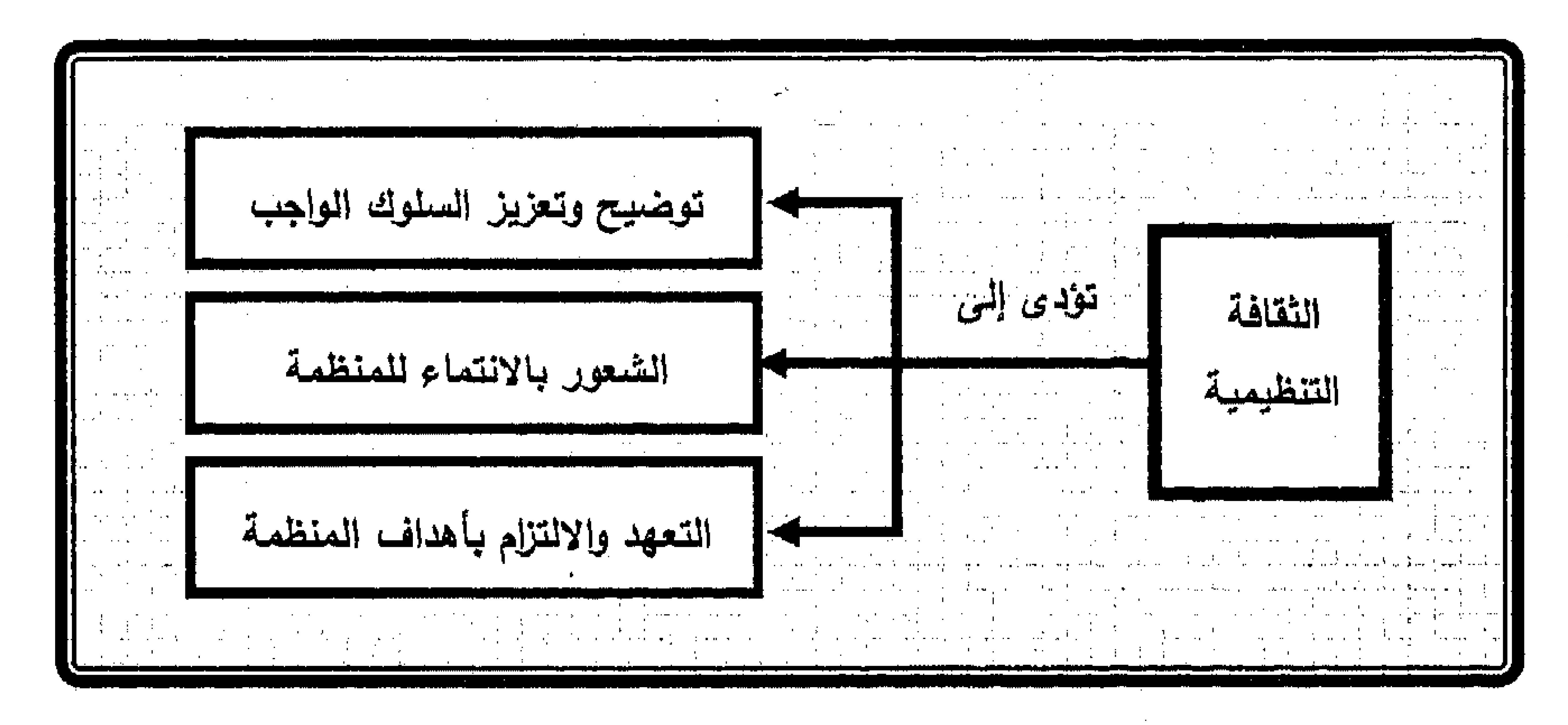
ويستطيع القارئ ذو الخبرة بعدة منظمات أن يجد كيف أن المنظمات المختلفة التى لديها ثقافات مختلفة، تشير إلى اختلاف فى الاتجاهات والقيم والتقاليد ومعايير السلوك. بل إن المنظمات المتشابهة فى الأعمال (مثل شركات البترول) قد تختلف تماماً فى طريقة العمل الداخلى فيها، وفى سلوك العاملين فيها، فتجد شركة أكثر حساسية من الأخرى نحو رغبات واحتياجات العملاء والعاملين والمجتمع، وتجد شركة تشجع الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار، بينما شركة أخرى يتسم العمل فيها بالروتينية والتقليدية وعدم تشجيع الأفكار الجديدة. وتجد شركة يتحمل فيها المديرون المخاطر باتخاذ قرارات ريادية وجديدة، بينما شركة أخرى لا تشجع المديرين على ريادة موضوعات جديدة يتحملون فيها مخاطر، بل يجب التقيد بنظام العمل بالشركة. وتجد أيضاً إحدى الشركات تشجع عامليها ومديريها على الاتصال بأى شئ فى أى مكان وبأى أسلوب اتصال ما دام هذا يؤدى إلى الكفاءة، بينما شركة أخرى تفرض على العاملين فيها التقيد بقنوات الاتصال الرسمية المرعية داخل المنظمة.

الدور الذى تلعبه الثقافة التنظيمية

حال استقرار ورسوخ الثقافة التنظيمية داخل إحدى المنظمات، يكون لها تأثير بالغ على جوانب كثيرة. ويوضح شكل (5-3) الوظائف التى تحققها الثقافة التنظيمية، وهى كالآتى (ماهر، 2005) :

(1) توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام بها

وبينما هذا يعتبر حيوياً للأعضاء الجدد فى المنظمة، فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين، ولتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة. فأى من التصرفات السلوكية مقبول؟ وأى منها مستهجن؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية.



شكل (5-3) وظائف الثقافة التنظيمية

(2) الشعور بالانتماء للمنظمة

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة، وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملامح والهوية، إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship. ويؤدى الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل.

(3) الالتزام بأهداف المنظمة

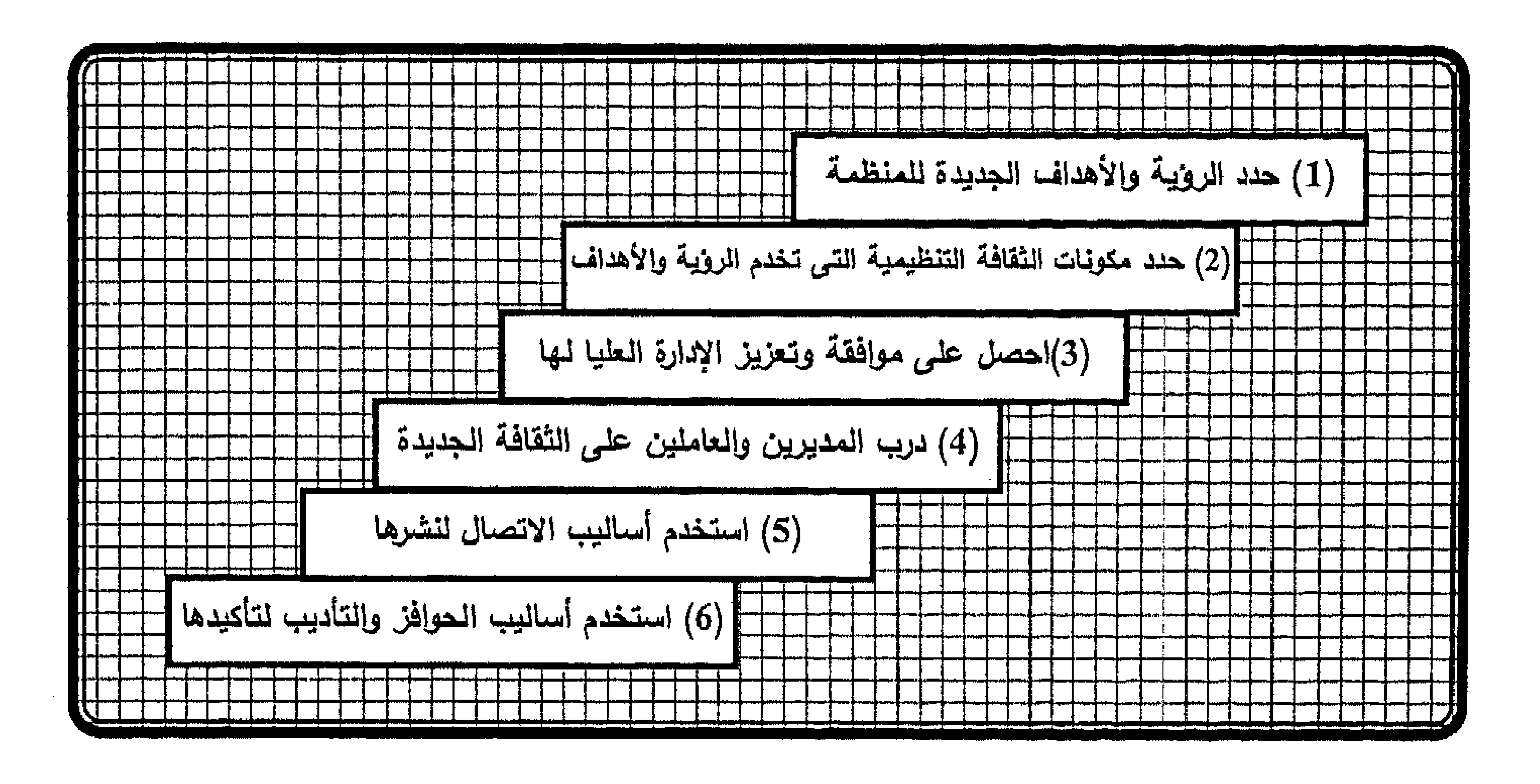
ومن قوة انتماء العاملين إلى منظمتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج. فحينما يشعر العاملون أنهم منتمون إلى منظمتهم فهم على استعداد لمساعدتها فى تحقيق أهدافها.

وقد يشعر القارئ أن المنظمة يكون بداخلها ثقافة واحدة، وعلى القارئ أن يعرف أن للمنظمة ثقافة واحدة وعامة، ومن الممكن أن يظهر بداخلها أنواع أخرى من الثقافات الجزئية حسب قطاعات العمل بها أو مستوياتها التنظيمية. فمصانع الشركة يمكن أن تكون ملامح الثقافة فيها تركز على الجودة، بينما إدارة المبيعات تركز على خدمة العملاء، (أو تمثيل الشركة بشكل طيب)، والإدارة المالية والحسابات تركز على الدقة فى تسجيل الحسابات (أو خدمة مصالح المساهمين). وقد ترى فئة الكاتبات والسكرتيرات ذات ثقافة خاصة بحسن المظهر وتمثيل الإدارة العليا بمظهر مشرف.

خطوات إعادة بناء ثقافة المنظمة

بمرور الزمن على المنظمة، تتغير كثير من الأمور داخل وخارج هذه المنظمة. ورغبة منها فى التكيف مع هذا التغيير، عليها أن تتوقف برهة كل بضعة سنوات، أو عندما تحدث مواقف قوية، من أهمها إعادة هيكلة المنظمة، لكى تعيد النظر فى ثقافتها التنظيمية. وهنا يمكن للمنظمة أن تقوم بمجهود منظم فى إعادة تصميم وتشكيل الثقافة التنظيمية الملائمة لها. (ماهر، 2005).

وفيما يلى خطوات إعادة تصميم الثقافة التنظيمية (ويظهر ذلك فى شكل 4-5):



شكل (5 - 4) خطوات إعادة تصميم ثقافة المنظمة

(1) حدد الرؤية والأهداف الجديدة للمنظمة

تحتاج أى منظمة إلى ثقافة جديدة تتواءم مع رؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية، بحيث تكون داعمة ومعززة لها. ويجب على الإدارة العليا والمسئولين فى المنظمة أن يكونوا على بينة كاملة إلى أين تود أن تصل المنظمة برؤيتها وأهدافها؟

(2) حدد مكونات الثقافة التنظيمية الجديدة

يجب أن يسأل المسئولون فى المنظمة، ما هى القيم والمعايير السلوكية والأخلاقية المناسبة؟، وذلك لما تم تحديده من رؤية وأهداف، أى ما هى مجموعة القيم والمعايير التى لو تم غرسها فى ضمير وأخلاق المنظمة والعاملين لساعد ذلك على تحقيق رؤيتها وأهدافها؟ فهل يجب التأكيد على قيم الحساسية لمشاعر الآخرين، أو التعاون والتنسيق، أو الإبداع والابتكار، أو تحمل المخاطر، أم غيرها؟

(3) احصل على موافقة الإدارة العليا وتعزيزها

بـدون موافقـة الإدارة العليـا علـى ملامـح الثقافـة التنظيميـة الجديـدة لا تتوقـع أى نجـاح لهـذا الأمـر، فلابـد إذن مـن مـشاركتهم، واستـشاراتهم فـى الأمـر؛ ذلـك لأنهـم مؤسسوا المنظمة، أوهم نواب عن أصحاب رأس المال، ولهم رأى فى هذا الأمر. ويمتد الأمر إلى ضـرورة إظهـارهم لـسلوك يعـزز الثقافـة الجديـدة، وذلـك كمـشاركتهم فـى تـدريب العـاملين علـى هـذه الثقافـة الجديـدة، ومـشاركتهم فـى جهـود الاتـصالات والإعـلام والتسويق لها.

(4) درب المديرين والعاملين

يحتـاج الأمـر إلى تغـيير اتجاهـات المـديرين والعـاملين عـن الثقافـة القديمـة، وإبـراز مزايا وفوائد الثقافة الجديدة (والأمر قريب من غسيل المخ إذن). ولا يجب أن يقتـصر التـدريب علـى بيـان المزايـا، بـل يجب أن يمتـد إلى تحديـد التـصرفات والـسلوك الواجـب القيام به، والذى يؤكد ويدل على الثقافة الجديدة.

(5) استخدم أساليب الاتصال لنشر الثقافة الجديدة

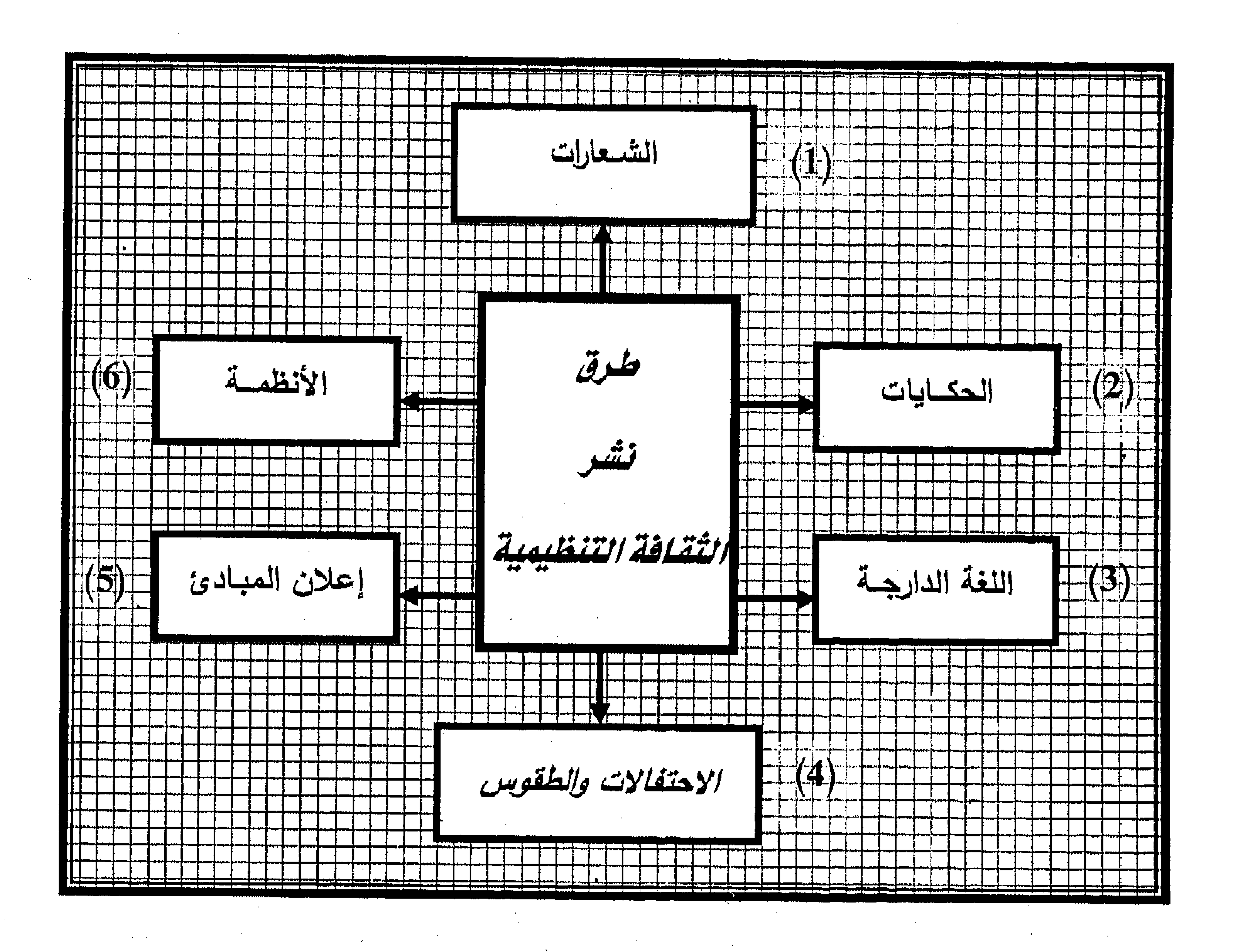
لتأكيد ملامح الثقافة الجديدة ولنشرها ولتعزيزها، يحتاج الأمر إلى حملة إعلامية لتسويق الأفكار والقيم والمعايير الجديدة. ويكون ذلـك مـن خـلال الكتيبـات التعريفيـة، والنـدوات، واللقاءات، والمسابقات، وغيرها من أساليب الاتصال والإعلام.

(6) استخدم أساليب الحوافز والتأديب

لتأكيـد أهميـة الثقافـة الجديـدة ولتثبيـت ممارسـاتها، لابـد مـن اسـتخدام أنظمـة حوافز واضحة مرتبطـة بـالالتزام بالمعـايير الجديـدة واسـتخدامها، وأن العـاملين الـذين يتضح من سلوكهم ارتباطهم بهذه المعايير الجديدة يثـابون علـى ذلـك، وفـى اتجاه آخـر لابـد مـن تأديـب أولئـك العـاملين الـذين يعترضـون علـى أو يقـاومون معـايير الثقافـة الجديدة.

كيف يتم نشر الثقافة التنظيمية ؟

حينما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية (كما شرحنا فى الجزء السابق)، تظهر بعض الطرق التى تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية، وعلى تغلغلها فى أرجاء المنظمة، وعلى بثها بين صفوف العاملين. ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها، وذلك على اعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيماً ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها. ويوضح شكل (5-5) التالى العناصر (أو الطرق) التى تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدها وتعزيزها. (ماهر، 2005).



شكل (5- 5) طرق نشر الثقافة التنظيمية

(1) الشعارات Symbols

تحاول المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها فى عبارات موجزة، وهى ما يطلق عليه بالشعارات. وتعبر هذه الشعارات عن معانى وقيم كبيرة جداً أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها. وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة على الكتيبات، وملصقات الحائط، والإعلانات، وأوراق الشركة. وخذ على سبيل المثال الشعارات التالية: (الجودة هى أهم أهدافنا)، و(السلامة أولاً)، و(عملاؤنا هم مصدر فخرنا)، و(العاملون هم من يمثلون الشركة)، و(الخدمة قبل الربح)، وتشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون، وذلك بالرغم من أن الشعارات تحتوى على كلمات قليلة.

(2) الحكايات والقصص Stories

على المديرين الذين عاصروا بدايات المنظمة وإنشاءها أن يتغنوا بوقائع الماضى، ذلك لأن بها العبر الكثيرة، وبها القيم وأنماط ومعايير السلوك الواجب الحفاظ عليها. فحينما يقول أحد المديرين : (زمان كنا نعمل .....)، أو (فى عام ... قام مدير المصانع بالسهر على .....) أو (تتذكر حينما بات فريق الإدارة العليا بالشركة لمدة 10 أيام ودون أن يذهبوا إلى منازلهم بسبب .....). إن المديرين يتذكرون تلك القصص التى لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية. وهى أمور يمكن استخدامها أثناء اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.

(3) اللغة الدارجة Jargon

وهى اللغة المستخدمة بشكل غير رسمى وبشكل يومى بين العاملين أو هى المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعنى عند العاملين. وتمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدات معينة فيها. فمصطلحات مثل (استمارة 6) تعنى إنهاء خدمة، أو (أعط هذا العميل خدمة لائقة) قد تعنى أدنى مقدار من الخدمة غير المكلفة، و(الملف الأخضر) قد يعنى ملف العطاءات المرفوضة، و(قانون الشركة) قد يعنى سياسة وإجراءات الجزاءات بالشركة. و(ملف 10) و(ملف 20) قد تعنى ملفات تحوى موضوعات معينة.

(4) الطقوس والشعائر والاحتفالات Ceremonies

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية فى شكل ملموس ومرئى من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات. (فاحتفال بزفاف) قد يعنى أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعنى المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج. واحتفال اسمه (وصل حديثاً) قد يعنى احتفال تعارف مع الزميل الذى تم تعيينه مؤخراً. واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعنى إعلان النتائج الختامية للشركة والتى يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.

(5) إعلان المبادئ Statements of Principle

تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل : (مبادئ الشركة)، أو (ميثاق العمل)، أو (ميثاق الأخلاق والقيم) أو تحت أى مسمى آخر. وكل هذا يمثل إعلاناً لما تلتزم به المنظمة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين. وهذه الالتزامات ترشد المنفذين بالشركة عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات الاهتمام بالمنظمة.

(6) الأنظمة System

تعبر أنظمة الشركة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية. خذ على سبيل المثال : (سياسة تعيين [من عدم تعيين] الأقارب)، و(سياسة العلاج لأسر العاملين) و(سياسة تدريب العاملين) و(سياسة مردودات المبيعات) و (سياسة الضمان والخدمة والصيانة). كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عامليها أو عملائها أو المجتمع.

كيف تقوى الثقافة التنظيمية ؟

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية، ونشرها، يمكن للمنظمة مع سبق الإصرار والترصد تعزيز وتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية الحالية. ذلك أنه بمرور الزمن ومع توالى الأحداث ينسى العاملون قيماً ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة. وكى لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك، وكى لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية (أو إضعاف) ثقافتها التنظيمية.

وتعتمد الطرق الخاصة بتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية على ما يطلق عليه بالتطويع الاجتماعى Socialization. ويشير مصطلح التطويع الاجتماعى إلى تعليم وتعويد أعضاء المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية يتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية، ويشير أيضاً إلى تحفيز من يتمسك بها، وعقاب من يخرج عنها.

<u>وفيما يلى طرق تقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية.</u> (ماهر، 2005) :

(1) اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لهم لذلك.

(2) ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها فى صفوف من حولهم.

(3) تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

(4) تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية فالتدريب على الشعارات، والقصص، واللغة والمصطلحات الدارجة، والطقوس والشعائر، والاحتفالات هى أمثلة لما يتم التدريب عليه.

(5) مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

(6) عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة، ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة.

(7) تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها (أو إضعافها).

(8) استخدام نماذج للدور. يمكن أن يلعب بعض المديرين كنماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.

(9) استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، وكنماذج يمكن الاحتذاء بها.

(10) الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالإنفاق على مثل هذه الأمور له مردود فى تقوية السلوك المرعىّ والثقافة التنظيمية، وفى تذكير من ينساها بها.

إن استخدام الطرق السابقة لتقوية وتعزيز الثقافة التنظيمية (أو إضعافها وتفويضها) يجب أن يكون بشكل مخطط. وبالإضافة إلى هذا هناك مناسبات أو ظروف يمكن انتهازها لتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية، أو لتعديل الثقافة التنظيمية الحالية أو تعديلها وتطويرها فى اتجاه معين جديد.

المنظمة التى تتعلـم

Learning Organization

ظهر مـدخل جديـد يركـز علـى أن المنظمـة تـتعلم كالإنـسان، وأن لها ذاكـرة، ولها نظاماً تتعلم من خلاله، وأن المنظمة التـى تـتعلم أكثـر هـى منظمـة أكثـر كفـاءة وأكثـر قدرة على التطوير وإعادة هيكلة نفسها باستمرار. ويمكن تعريف المنظمـة التـى تـتعلم بأنها تلك المنظمة القادرة على خلق واكتساب ونـشر المعرفة، وفى بنـاء وتحـسين سـلوكها علـى أسـاس هـذه المعرفـة والتبـصر. أو هـى المنظمـة التـى تقـوم بتـسهيل المعرفـة لـدى أعضائها من أجل التحسين المستمر فيها.

وإذا كانت المنظمات الفعالة - قديماً - هى التى تنتج سلعاً من خلال مواردها الماليـة والبشرية، فإن المنظمات الحديثة هـى التـى تعتمـد علـى أهـم مـورد لـديها وهـو المعرفـة والمعلومات. والمنظمة الفعالة هى التى تبحث عن المعلومات داخل وخارج المنظمة. وعلى العاملين بالمنظمة أن يسعوا لجمع البيانـات، وتبادلها ومناقـشتها علـى المـستوى الفـردى وداخل الأقسام والإدارات، وتسجيلها، وتوثيقها على مستوى المنظمة، وذلـك حتـى يحـين وقت الاستفادة منها فى قرارات، ومنتجات، وخدمات، وابتكارات أفضل.

وتشجع المنظمة التى تتعلم بالمعرفة والعلم والتعليم كـل العـاملين لـديها، وبـشكل مستمر، وأن على العاملين أن يثبتوا قدرتهم على التعلم واكتـساب المعرفـة والمهـارة، وأن يوضحوا قدراتهم على إفادة الآخرين والمنظمة من خلال هذا العلم. ويزيـد الأمـر علـى ذلك بالقدر الـذى يمكـن أن نـربط فيـه أداء الفـرد بـأداء قـسمه، والمنظمـة كلـها. فـالفرد الناجح هو الذى يتسم قسمه بالنجاح وتتسم فيه المنظمة بالنجاح. والأفـراد النـاجحون هم الذين يبحثون عن المعرفة باستمرار، ويناقشونها وينـشرونها بالشكل الملائـم، وذلـك سعياً لاتخاذ قرارات مستمرة ومبتكرة.

خصائص المنظمة التى تتعلم

يوضح شكل (5 – 6) خصائص المنظمة التى تتعلم، والفارق بينها وبين المنظمة التقليدية (Senge, 1990).

المجال	خصائص المنظمة التى تتعلم	خصائص المنظمة التقليدية
هيكل التنظيم	مسطح، ولا مركزى، وحيوى	طويل، ومركزى، وروتينى
توافر المعلومات	الأنظمة تتيح المعرفة باستمرار، وبسهولة	المعلومات صعب الحصول عليها
الثقة	المنظمة والقادة يثقون فى كل العاملين	هناك حواجز فى الثقة
الاتصال	سهل ولا مركزى	صعب ومركزى
الإبداع	المنظمة تسهل الإبداع وتحمل المخاطرة	ليس من السهل الإبداع وتحمل المخاطر
نمط المديرين	يعتمد على التسهيل والتسيير والتدريب	يعتمد على الرقابة
أنظمة التعلم	باستمرار وبشكل تبادلى بين كل الأطراف	حالات فردية وانتقائية
فرق العمل	فرق عمل بين الأقسام والوظائف	أقسام تعمل مستقلة
الهدف	الفعالية والكفاءة	التميز والتحسين المستمر

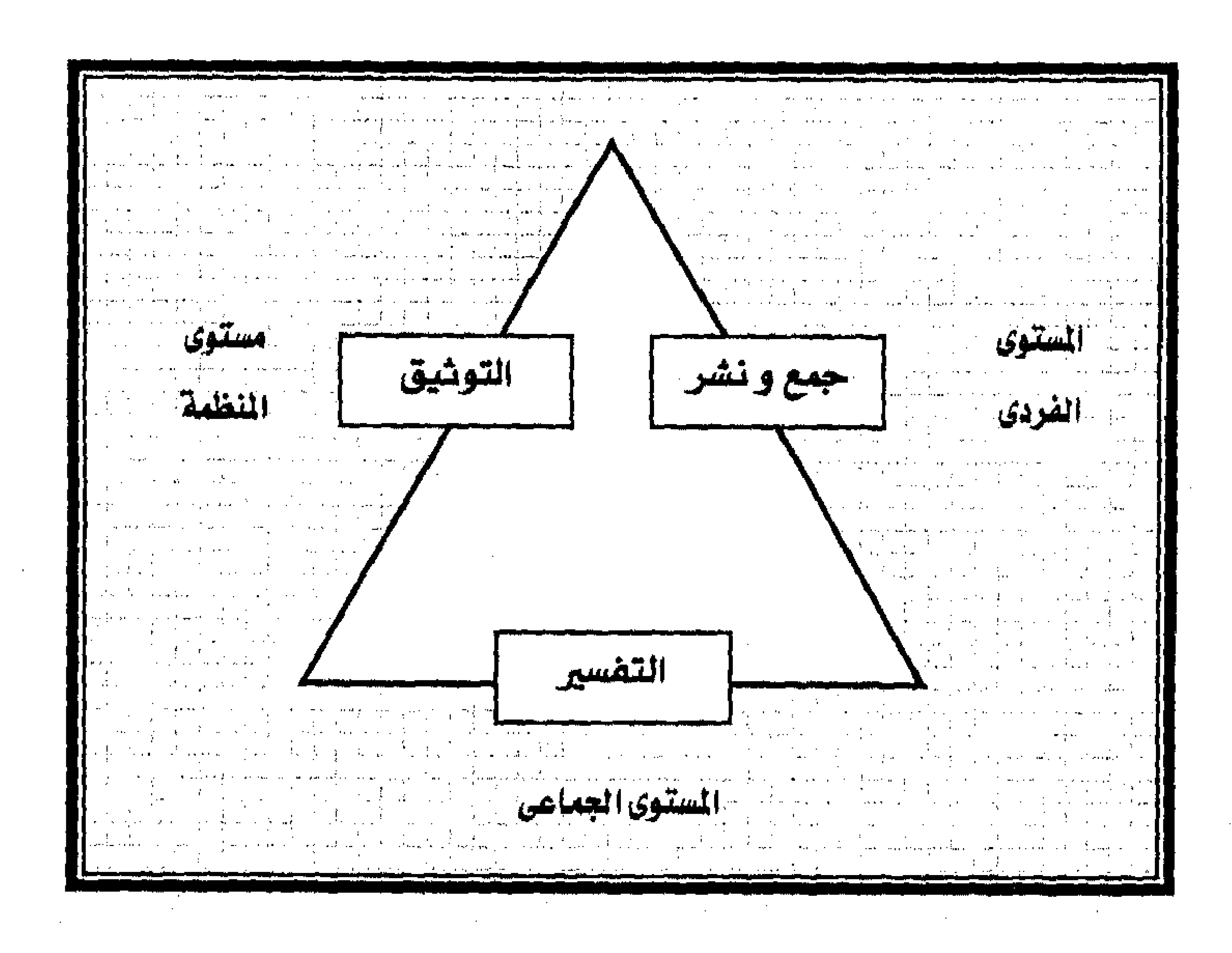
شكل (5–6) الفارق بين المنظمة التى تتعلم والمنظمة التقليدية

وتمثل نظرية المنظمة التى تتعلم تقديراً جذرياً فى مفاهيم نظرية الإدارة، ونظرية التنظيم، ونظرية تطوير المنظمات. وببساطة، فإن البحث عن المعرفة، وتداولها، وتوثيقها، واستخدامها يحتاج إلى منظمة تشيع فيها الثقة، والحرية، واللامركزية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، و هى خصائص يصعب وجودها فى المنظمات التقليدية. (Senge, 1990).

وحينما ترغب المنظمة فى أن تكون متميزة وآخذة السبق فى التحسين المستمر لأنظمتها، فيجب على المنظمة أن تكون على مستوى عالٍ من التعلم والمعرفة، وأن يكون مديروها وعاملوها على مستوى عالٍ من العلم والمعرفة. ويضاف على هذا أن يكونوا قادرين على استخدام ما أوتى لديهم من قوة وسلطة فى اتخاذ القرار بشكل تشاركى. فمن أهم ما يميز المنظمات التى تتعلم أن استخدام السلطة واتخاذ القرار مبنى على تبادل الرأى والمشاركة، والاجتماعات والاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الجماعات (أى فرق العمل والأقسام) بعضها البعض. ويلعب المديرون ورؤساء الفرق والإدارة العليا دوراً محورياً، ليس فى الرقابة، وإنما فى إشاعة روح الثقة بينهم وبين العاملين فى المنظمة، وعلى المديرين أن يلعبوا دور المسهل فى الحصول على المعرفة والعلم، والتيسر فى توفير كافة الموارد للعاملين وفى المناقشة وإثراء تبادل المعلومات، وفى تفسير المعرفة والعلم بشكل يفيد فى استخدام العلم لصالح المنظمة. كما يلعب المديرون ورؤساء الفرق دور رئيس فى تدريب العاملين وتشجيعهم على استخدام المعلومات، وتبادلها، ومناقشتها، وتفسيرها، وطريقة اتخاذ القرارات.

مبادئ المنظمة التى تتعلم

تعتمد المنظمة التى تتعلم على ثلاثة مبادئ، والتى تمثل أهم الأنشطة الواجب القيام بها فى المنظمة التى تتعلم. ويظهر ذلك فى شكل (5 – 7).



شكل (5 – 7) مبادئ المنظمة التى تتعلم

ويوضح الشكل أن هناك ثلاثة أنشطة فى نظام المنظمة التى تتعلم، وهى كالآتى :

(1) جمع ونشر المعلومات: يتم جمع المعلومات من العاملين والمديرين، والكتب، وقواعد المعلومات، والإنترنت ثم يتم نشرها من خلال نظام المعلومات بالمنظمة، والاجتماعات، ويضطلع الأفراد بالدور الحيوى فى هذه المرحلة.

(2) تفسير المعلومات: تقوم فرق العمل، على الأخص التى تتشكل من أفراد من مختلف الأقسام الوظيفية بالمنظمة بإضافة معانى وتفسيرات تفيد فى طريقة استخدامها، وتحدد كيف يمكن أن تساهم فى قرارات التحسين المستمر للمنظمة؟

(3) توثيق المعلومات: تقوم المنظمة من خلال أنظمة معلومات متقدمة بتسجيل وتوثيق المعلومات رسمياً فى سجلات وأنظمة المنظمة. وهى تتيح هذه المعلومات للعاملين وفرق العمل، وتذكرهم بها للاستفادة منها حالياً ومستقبلاً.

المهارات المطلوبة فى العاملين فى المنظمة التى تتعلم

1- القدرة على التعلم باستمرار.

2- القدرة على فهم ثقافة المنظمة.

3- القدرة على فهم متغيرات البيئة وأثرها على عمل المنظمة.

4- القدرة على رفض المفاهيم القديمة داخل المنظمة.

5- القدرة على البحث عن المعلومات.

6- القدرة على التعامل مع الحجم الضخم للمعلومات وطريقة اختصاره.

7- القدرة على المناقشة وتبادل الرأى والمعلومات.

8- القدرة على فهم أسس التغيير، ومن أهمها :

- فهم أسباب التغيير وتقبله.
- فهم طرق التغيير واقتراحها.
- فهم أسباب مقاومة التغيير والسيطرة عليها.

9- تكامل صفات الشخصية.

- القدرة على الاسترخاء.
- القدرة على تقبل رأى الآخرين.
- الفكاهة والابتسام.
- الثقة فى النفس.

10-القدرة على رؤية ما قد يحدث فى المنظمة والمشاركة فى الأحداث بفعالية.

كيف تبنى المنظمة التى تتعلم ؟

أخذاً من الأخطاء السابقة للمنظمة التى تتعلم، فإنه تم التوصل إلى أن هناك ثلاث خطوات مهمة لبناء المنظمة التى تتعلم. وهذه الخطوات هى كالآتى (Garvin et al, 2008).

1- توفير مناخ يساعد على التعلم.

2- استخدام عمليات محددة للتعلم.

3- قادة تشجع التعلم.

ويوضح جدول (5 – 8) بشئ من التفصيل هذه الخطوات.

الخطوة	الملامح التفصيلية
(1) توفير مناخ يساعد على التعلم	يجب على العاملين أن : • يشعروا بالأمان من طرح الأفكار، حتى ولو كانت غريبة. • يسألوا أى سؤال، حتى ولو كان سخيفاً. • لا يخافوا إذا وقعوا فى خطأ غير مقصود. • يعرضوا أفكار الآخرين، على الأخص الأقلية من الناس. • يتقبلوا الفكر المضاد والمعاكس لرأيهم. • يتقبلوا المخاطرة. • يستكشفوا المجالات الجديدة. • يراجعوا أنظمة المنظمة وينتقدوها.
(2) استخدام عمليات محددة للتعلم	يجب على فرق العمل (واللجان والأقسام) أن يكون لديها أنظمة رسمية فى : • البحث والدراسة وخلق المعلومات. • جمع المعلومات من مصادرها. • تفسير المعلومات.
(2) استخدام عمليات محددة للتعلم	• نشر وبث المعلومات. • الاستخبار حول المنافسين. • الاستخبار حول المستهلكين. • الاستخبار حول الاتجاهات التكنولوجية الحديثة. • تحديد وحل المشاكل. تدريب وتنمية العاملين.
(3) قادة تشجع على التعلم	على المنظمة أن تدفع قادتها لتشجيع التعلم من خلال : • تقبل الأفكار الجديدة. • تقبل البدائل الغريبة لحل المشاكل. • إظهار أهمية التفكير والبحث. • إظهار أهمية تحديد المشاكل. • تشجيع تبادل المعرفة (عند العودة من برامج التدريب مثلاً). • إثارة التساؤلات للمرؤوسين. • الاستماع الجيد للمرؤوسين. • عقد جلسات للنصح والمشورة باستمرار.

شكل (5 - 8) خطوات بناء المنظمة التى تتعلم

وإذا كان هذا الشكل يقدم خطوات بناء المنظمة التى تتعلم، فإن الشكل نفسه يقدم مقياساً ملائماً لمدى وجود ظاهرة التعلم فى المنظمة، أو هو مقياس اسمه : هل منظمتك هى المنظمة التى تتعلم؟ فإذا أردت تطبيق هذا المقياس على منظمتك أو أى منظمة، فاسأل نفسك : ما هى درجة توافر كل بند من البنود السابقة فى المنظمة؟ وأعط درجة حسب طريقة القياس التالية.

- إذا توافر البند فى المنظمة بدرجة جيد جداً ... فأعط المنظمة أربع درجات فى هذا البند.
- إذا توافر البند فى المنظمة بدرجة جيد ... فأعط المنظمة ثلاث درجات فى هذا البند.
- إذا توافر البند فى المنظمة بدرجة متوسطة ... فأعط المنظمة درجتين فى هذا البند.
- إذا لم يتوافر البند فى المنظمة ... فأعط المنظمة درجة واحدة فى هذا البند.
- إذا لم يتوافر البند مطلقاً ... فأعط المنظمة صفراً فى هذا البند

اجمع الدرجات فى الخمسة والعشرين بنداً السابقين وستحصل منظمتك على درجة من 100 درجة. وإليك تفسير النتائج :

- إذا حصلت المنظمة على أعلى من 85 درجة فالمنظمة تعد فعلاً المنظمة التى تتعلم وبدرجة امتياز.
- إذا حصلت المنظمة على درجات بين 60 و84 فالمنظمة جيدة فى مفهوم التعلم.
- إذا حصلت المنظمة على درجات بين 40 و59 فالمنظمة متوسطة وتحتاج إلى مراجعة مفاهيم التعلم.
- إذا حصلت المنظمة على أقل من 40 درجة فالمنظمة متردية وتحتاج إلى مجهود كبير جداً فى المجال.

شروط النجاح للمنظمة التى تتعلم

يجب أن تقطع المنظمة أشواطاً طويلة لكى تتحقق "المنظمة التى تتعلم"، ويجب أن تحقق شروطاً كثيرة. وفيما يلى هذه الشروط والتى تنتظم فى 4 مجموعات كالآتى (Mrquardt, 1996).

1- شروط خاصة ببناء أنظمة التعلم. Creating Learning System.
2- شروط خاصة بهيكل التنظيم. Organization Structure.
3- شروط خاصة بتمكين العاملين للتعلم. Empowering Employees.
4- شروط خاصة بتكنولوجيا التعلم. Technology.

(1) شروط خاصة ببناء أنظمة التعلم

1- التعلم بشكل عملى من خلال دراسة مشاكل الوحدات الأخرى.
2- تعليم العاملين كيف يتعلمون وكيف يكتسبون مهارات التعلم.
3- تطوير مفاهيم المناقشة والحوار بين العاملين.
4- ربط التعلم الخاص بالعاملين بمسارهم وترقياتهم.
5- الإنفاق السخى على التدريب.
6- بناء مهارات العمل الجماعى والانتماء لفرق العمل.
7- تشجيع تبادل المعلومات بين وحدات المنظمة.
8- تشجيع التخطيط الموقفى (ومن خلال السيناريوهات).
9- تشجيع التنوع والانفتاح الثقافى.
10- تشجيع التعليم الحر والمفتوح وعدم اقتصاره على التعليم المدرسى.

(2) شروط خاصة بهيكل التنظيم الذى يشجع التعلم

1- رؤية المنظمة يجب أن تأخذ التعلم فى حسبانها.
2- ضرورة دعم الإدارة العليا لجهود التعلم.
3- بناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم.
4- تعديل سياسات المنظمة لكى تتوافق مع التعلم.
5- مكافأة من يتعلم وينشر العلم.
6- إعادة هندسة عمليات المنظمة.
7- إنشاء مراكز للتدريب والتميز الإدارى.
8- استخدام مؤشرات كمية فى تقييم الأداء.
9- تخصيص أوقات وأماكن محددة للتعلم والاجتماعات.
10- جعل جهود التعلم رسمية وواضحة لكل وحدات المنظمة.

(3) شروط خاصة بتمكين العاملين للتعلم

1- التركيز على مكافأة من يتعلم.
2- إنشاء فرق عمل مستقلة.
3- تمكين العاملين مالياً فى التصرف.
4- تشجيع القادة للقيام بدور المثل الأعلى للعاملين.
5- تشجع القادة لكى يدربوا مرؤوسيهم.
6- حدد، من يتدرب بناءً على الاحتياجات الفعلية للتدريب؟
7- ادع العملاء للمشاركة فى التعلم.
8- قدم التعليم للمجتمع المحيط بالمنظمة.
9- ادع الموردين والملاك للمشاركة فى التعلم.
10- ادع المنافسين للمشاركة فى التعلم.

(4) شروط خاصة بتكنولوجيا التعلم

1- شجع مهارات استخدام الإنترنت.
2- ابن مركزاً للمعلومات فى المنظمة.
3- درب العاملين على أساليب عرض المعلومات.
4- درب العاملين على أساليب التحليل الإحصائى.
5- ابن شبكات اتصال.
6- اربط المنظمة بقواعد البيانات.
7- استخدم خبراء فى مجال تكنولوجيا المعلومات.
8- درب العاملين على استخدام أحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات.
9- اقنع العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات.
10- حمل العاملين مسئولية استخدام تكنولوجيات المعلومات فى العمل.

التدمير (أو الهدم) البنـاء

Creative Destruction

يأتي حينٌ على المنظمة تجد نفسها متخلفة عن منافسيها أو الشركات المشابهة لها، أو أن نتائج أعمالها لم تعد مرضية، بل وأن التغيير والتحسين الذى تحاوله المنظمة لم يعد له أثرٌ ولم يؤت نتائجه المرغوبة، وأن محاولات التحسين والتطوير ما هى إلا ترتيق يزيد الثوب هلهلة. وقد يزيد الأمر سوءاً إلى الدرجة التى لا تجد المنظمة أمامها أى حل. وتكون الكارثة فى الطريق حينما تلوح فى الأفق نذر شؤم للمنظمة فتظهر تغييرات حادة فى المجتمع (مثل التغييرات السياسية، أو التحول من الاشتراكية للرأسمالية، أو دخول منافسين بمنتجات تطيح بمنتجات المنظمة). ويؤدى الأمر إلى انهيار المنظمة كلياً أو جزئياً، أو خروجها من أسواق معينة، أو انهيار بعض منتجاتها. والمنظمات الناجحة هى التى حينما تجد أن هناك مؤشرات غير طيبة فى بعض منتجاتها أو أسواقها فإنها تعمل بمبدأ "بيدى لا بيد عمرو"، وتقوم بنفسها بهدم بعض أجزائها فتخرج بطوع إراداتها من أسواق معينة وتتخلص من بعض منتجاته، على أن تقوم فى الوقت نفسه بالدخول فى أسواق جديدة، وابتكار منتجات وخدمات تنطلق بشكل أسرع مما تم به التخلص منها. وعليه تقوم المنظمة بمجهود منظم من "الهدم البناء"، حيث تهدم المنظمة نفسها بنفسها، وذلك حتى يمكن البدء بصفحة جديدة يعاد فيها بناء المنظمة (أو جزء منها) من جديد.

معنى الهدم البنـاء

يشير هذا المصطلح إلى هدم المنظمة (أو جزء منها) من أجل إعادة بنائها بشكل أفضل. وهو تدمير ما هو قديم من أجل بناء ما هو جديد وأصلح.

والأمر العسير فى التدمير البناء أن المنظمة يجب أن تعترف بأنها (أو أجزاء منها) فى حالة متردية حالياً، وأنها ترغب فى الانتقال إلى وضع أفضل، كما عليها أن تحدد مدى الفجوة بين الوضع الحالى المتردى والوضع المأمول، وأنها ترغب فى عبور هذه الفجوة، وهى مستعدة له، وتعلم تماماً كيفية عبور هذه الفجوة، وهى تخطط لذلك.

والمنظمة الناجحة هى التى تراقب نتائج عملياتها بدقة، وتقارن مدى التطور فى هذه العمليات بمثيلتها على مستوى الصناعة وأقرب المنافسين والمنظمات المشابهة لها. فإن وجدت المنظمة - على سبيل المثال - أحد منتجاتها بدأ يتخلف وينخفض فى مبيعاته، أو أن المنتجات المشابهة لدى المنافسين بدأت تتفوق على هذا المنتج، أو أن هناك مشاكل جوهرية فى عمليات إنتاجه وتسويقه، هنا يجب على المنظمة أن تفكر فى التخلص من هذا المنتج وذلك من خلال سحبه من السوق، أو بيع الوحدات أو المصانع التى تنتجه للغير، ويشير ذلك إلى قيام المنظمة بهدم وتدمير جزء من نفسها. وعلى التوازى من عملية الهدم تفكر المنظمة بشكل مبتكر وخلاق فى منتج جديد له صفات تنافسية ممتازة، و يستطيع أن يحل مكان ما تم هدمه، وبناء مستقبل أفضل للمنظمة. وهنا يتحقق الهدم أو التدمير البناء.

التطوير التاريخى لنظرية الهدم البناء

تاريخياً، ظهر مفهوم التدمير البناء من خلال الفكر الماركسى الشيوعى، الذى كان يدعى أن النظام الرأسمالى يحتوى فى طياته فكرة الهدم البناء، حيث إن مشاكل النظام الرأسمالى (مثل التعارض بين أصحاب رأس المال والعاملين، وشعور العاملين بالظلم والاغتراب فى العمل)، تؤدى إلى هدم النظام الرأسمالى وبناء نظام جديد هو النظام الاشتراكى (أو الشيوعى) الذى تسود فيه العدالة الاجتماعية. ثم قام العالم الأمريكى جوزيف شومبيتر بنقد النظام الرأسمالى حيث يرى أن جوانب الهدم الموجودة فى طياته النظام الرأسمالى تدفع المنظمات إلى ضرورة استحداث أفكار جديدة فى المنتجات، والأسواق، وعلاقات العمل، وطرق الإدارة والتنظيم وذلك حتى تبقى وتستمر وتنمو فى السوق الذى تعمل فيه. وأن المنظمات الرأسمالية الكبيرة قادرة بما أوتى لها من إمكانيات مادية على استخدام أساليب الإبداع والابتكار والبحث العلمى للتوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة تساعد على بقاء هذه المنظمات (Shumpeter, 1939).

ولقد أشارت نظرية الهدم البناء فى الاقتصاد إلى أن العالم قد مر خلال القرنين التاسع عشر والعشرين إلى خمس موجات من التغييرات الطفرية، أى أن كل 40 — 50 سنة تقريباً تحدث موجة من التغيير الطفرى تقلب الحياة الاقتصادية رأساً على عقب، وبالتالى يتبع ذلك تغييرات سياسية واجتماعية كبيرة فى حياة الناس، أما هذه الموجات ذات التغييرات الطفرية فقد كانت كالآتى :

1- صناعة غزل ونسج القطن.

2- صناعة الفحم والحديد.

3- صناعة الصلب.

4- استخراج النفط وصناعة البترول.

5- صناعة البلاستيك.

هذا ولقد تميزت هذه الموجات من التغييرات الطفرية بسمات رئيسة هى كالآتى :

- انخفاض فى تكلفة الصناعة وما يرتبط بها من استخدامات.
- وفرة فى عرض منتجات الصناعة واستخداماتها.
- تأثيرات حادة على باقى أنماط الصناعة والتجارة.
- تغييرات حادة فى شكل وجودة المنتجات الأخرى المرتبطة بها.
- تغيير فى شكل الآلات والأدوات والتجهيزات فى الصناعة وما يرتبط بها من استخدامات.
- تغييرات فى شكل العمالة، والعلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال.
- تغييرات شديدة فى جودة حياة العمل ومستوى المعيشة، وبشكل إيجابى.

هذا ولقد أدت التغييرات الطفرية الحادة- السابق الإشارة إليها- إلى تغيير فى شكل الحياة الاقتصادية فى شتى الجوانب التالية :

1- تغير فى شكل الخدمات والمنتجات المحيطة بالمجتمع من بنية أساسية، وموردين، وطبيعة خامات، وموزعين، وصيانة.

2- تغيير فى ثقافة التعامل مع التغييرات التكنولوجية على الأخص فى شكل ونوعية المهندسين، والمديرين، والموردين، والعمال، والممولين، والمسوقين، وشركات التوزيع، حتى فى شكل المستهلكين.

3- تغيير فى الأنظمة الاقتصادية والسياسية والتعليمية مثل القوانين، والبنوك، والاتصالات، والتعليم، والتدريب.

ولقد أدى كل هذا إلى كفاءة أعلى للمنظمات، وللاقتصاد الكلى، والدول، والحياة الاجتماعية للناس، والمستوى المعيشى، وجودة الحياة بصفة عامة.

وترى نظرية الهدم البناء أن دور المنظمات هو فى اكتشاف التغييرات الطفرية الجديدة، ومحاولة اللحاق بها. ويتم ذلك من خلال انتماء المنظمات إلى تلك المؤسسات التى تدرس وتوظف الموجة الجديدة فى المنظمات. ومن أهم هذه المؤسسات الجامعات ومراكز البحث العلمى، والتى يمكن أن تتمركز جغرافياً لكى تخدم مجموعة من المنظمات، أو حتى تخدم مجموعة دول تتعاون فيما بينها فى استخدام الموجة الجديدة والبنية الأساسية لها وما يرتبط بكل ذلك من أبحاث، و أنشطة اقتصادية، وبناء مهارات ومعارف، وأنشطة اقتصادية تساعد على استخدام مفاهيم الموجة الجديدة وتطويعها لمصلحة المنظمات والدول والمجتمع والناس.

ولكى تضطلع المنظمة بهذا الدور الريادى لكى تلحق بركب الموجة الجديدة، فعليها أن تنفق مالياً على هذا الأمر، وذلك لكى تدرسه وتبحثه وتفهمه من أجل استخدام مفاهيم وتكنولوجيا الموجة الجديدة، ويحتاج الأمر من المنظمة إلى تغيير معايير العمل Norms، وبناء ثقافة عمل تحابى الموجة الجديدة، وتشجع على الإبداع والابتكار المرتبطة بذلك.

والأمر ليس بهذه البساطة، حيث يحتاج الأمر إلى هدم أنظمة قديمة؛ وذلك بسبب تقادمها، بالإضافة إلى هدم أنظمة عمالة (وتحمل خسائر بشرية جمة) بسبب تقادم المهارات، وفقط أولئك الذين يقدرون على التكيف مع متطلبات الموجة الجديدة يمكنهم الاستمرار، ومن لا يستطيع التكيف فمكتوب عليه عدم الاستمرار فى العمل، أى أن الموجة الجديدة تؤدى إلى هدم بناء؛ حيث يتم بناء أنظمة جديدة، وفى الوقت نفسه

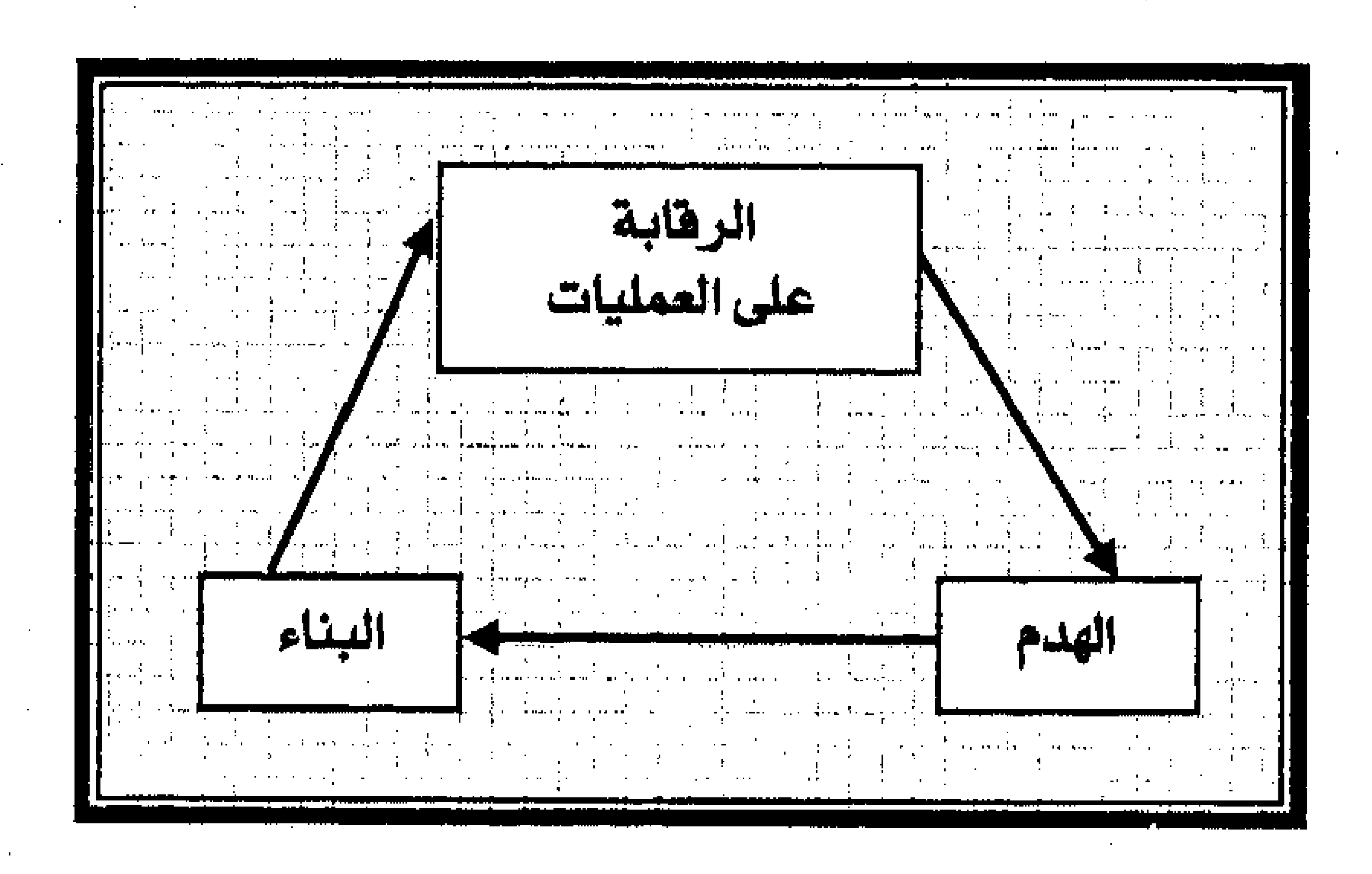
هدم بعض الأنظمة القديمة. ويحتاج الأمر إلى إدارة رشيدة قادرة على مراقبـة كل ذلـك وذلك للاستفادة من الأنظمة الجديدة والسيطرة على تكلفة هدم الأنظمة القديمة.

والمنظمات الناجحة فى النظام الرأسمالى يمكنهـا البقـاء والاسـتمرار والنمـو إن كـان لديها إدارة مركزية ترعى عمليـة التحـول فـى أثنـاء الموجـة الطفريـة الجديـدة. وتقـوم هذه الإدارة المركزية لتحديد متطلبات الموجة الجديدة، ورعاية خطوات البناء الجديـد، وتقليل خسائر ما يرتبط بعمليات الهدم.

ويجب هنا لفت نظـر القـارئ الكـريم إلى أن العـالم بـدأ بالفعـل موجـة جديـدة مـن التغـيير الطفـرى. وهـذه الطفـرة الحاليـة هـى صـناعة تكنولوجيـا المعلومـات وصـناعة الخدمـات.

مبادئ نظرية الهدم البناء

تعتمد نظرية الهدم البناء على أن المنظمة الناجحة هى التـى تـستطيع أن تـراقـب عملياتها التشغيلية لكى تحـدد مـا هـى الوحـدات والمنتجات والأعمـال الواجـب الـتخلص منها (أى الهدم)؟ وما هى الأفكار الجديدة المبتكرة للوحدات والمنتجات والعمـال الواجـب تبنيها (أى البنـاء)؟ على أن يتم ذلك بسرعة توازى أو أعلـى مـن سـرعة الـسوق. ويمكـن تصوير ذلك فى شكل (5 — 9).



شكل (5 - 9) خطوات بناء المنظمة التى تتعلم

ويمكن شـرح مبادئ الهدم البنـاء كالآتى : (Foster and Kaplan, 2001 and Katz et al, 2002)

(1) الرقابة على العمليات

يجب أن يكون لدى المنظمة (وحتى الدول) إدارة مركزية واعية للرقابة على العمليات التشغيلية، وذلك من خلال فحص نتائج الأعمال من مبيعات وإنتاج وإيرادات وأرباح، وأن تقارن ذلك بكل ما يحدث فى الصناعة والسوق أو المقارنة بأقرب المنافسين Benchmarking، وذلك لتحديد مدى تفوق وحدات المنظمة (مثل مصانعها، وفروعها) أو أعمالها المختلفة (مثل المنتجات، والخدمات، والاستثمارات، والأسواق) على مثيلاتها لدى المنظمة المشابهة أو المنافسة أو الصناعة ككل، أو لتحديد مدى التدهور فى وحدات وأعمال المنظمة.

(2) الهـــدم

يجب على المنظمة أن تتخلص من الوحدات والأعمال التى لا تنمو بالسرعة الملائمة، وهى سرعة السوق. فتلك الوحدات والأعمال التى تظهر أحجام مبيعاتها وإيراداتها وأرباحها وقيمة أسهمهما فى السوق انخفاضاً أو تدهوراً مقارنة بما يحدث فى السوق والصناعة (ولدى الشركات المشابهة والمنافسة) يجب التخلص منها أو بيعها للآخرين. ويتضمن ذلك التوقف عن إنتاج سلع غير مجدية، والخروج من أسواق غير مربحة، والتخلص من عملاء، وتغيير موردين، والتخلص من مديرين وعمال، وإغلاق مصانع وإدارات وفروع.

وعلى مستوى الدولة ككل قد تضطر إلى إلغاء وزارات، وإلغاء نظام التعليم وهدمه، وتغير كلى لنظام التأمين الصحى، وهدم مصانع وشركات، وإلغاء نظام زراعى فاسد، وتغيير جذرى لأنظمة البنوك والاستثمار (والتحول إلى بنوك تستخدم الإنترنت مثلاً)، وإلغاء نظام التليفونات المعتمدة على كابلات نحاسية (والتحول إلى أنظمة شبكات الاتصال ذات الخلايا الضوئية)، وإلغاء الوقود البترولى (والتحول إلى طاقة بديلة).

وعلى مستوى المنظمة، يجب أن تسأل نفسها ماذا لو طردنا مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وأحضرنا مجلساً جديداً وعضواً منتدباً جديداً، فماذا سيفعلون لتصحيح الأوضاع المتردية؟، ويجب على كل رئيس شركة أن يطرد نفسه مرة كل شهر ويعود من جديد لتصحيح أخطائه.

(3) البنـــــاء

ويـشير ذلـك إلى سعى المنظمـة إلى تبنـى أفكـار مبتكـرة ومتجـددة فـى إنتـاج سلع وخدمات جديدة، والـدخول فـى أسـواق جديـدة. ويتـضمن ذلـك شـراء شـركات صغيرة واعدة، وإنشاء فروع جديدة، وإدارات لم تكن موجودة، وتعيين مديرين وعمال بمهارات إبداعية واعدة. ويحتاج ذلك كله إلى تشجيع المنظمة للبحث العلمى، ولابتكار كافة أنـواع الاستشارات، ودعـوة الجامعـات ومراكـز البحـث للمـشاركة فـى الجهـود المرتبطـة بـالخلق والبناء.

هذا ويجب على المنظمة أن تسأل نفسها الأسئلة التالية :

(1) هل نتائج أعمـال المنظمـة فـى منتجاتهـا وأسـواقها ووحـداتها وأصـولها أفـضل مـن المنظمات المماثلة؟، وهنا على المنظمة أن تبقى على الأعمال والمنتجات والأسـواق والوحدات والأصـول ذات الأداء الأفـضل مـن أداء الـسوق، وأن تـتخلص مـن الأعمـال والمنتجات والأسواق والوحدات والأصول ذات الأداء الأسوأ أو الأقل من أداء السوق.

(2) ما سرعة التصرف والتغيير؟، فعلـى المنظمـة أن تتـصرف بالـسرعة الملائمـة (فـى التخلص والهدم) حتى يمكن الحفاظ على وضع متميز للمنظمة يكـون أفـضل مـن وضع المنافسين والسوق.

(3) هل لدى المنظمة نظام للمتابعة والرقابـة الفعالـة علـى أعمـال ومنتجـات وأسـواق ووحدات وأصول المنظمة؟، وتكون المهمة الأساسية لهذا النظام التأكـد مـن أن الأداء المالى أفضل من السوق، والتأكد من وجود أنظمة تـشغيل عاليـة، والدقـة والجـودة، والحفاظ على قوة بشرية وقيم عمل وثقافة سليمة.

ملخص الفصل الخامس

إعادة الهيكلة التنظيمية

(1) تصاحب إعادة الهيكلة التنظيمية أى نوع آخر من إعادة الهيكلة. وتشير إعادة الهيكلة التنظيمية إلى أسلوب لجمع أنشطة المنظمة فى شكل إدارات وأقسام هيكل تنظيمى. ويمتد الأمر إلى بناء ثقافة المنظمة، وربما بناء المنظمة التى تتعلم، ويمكن استخدام أسلوب الهدم البناء.

(2) يحتاج إعادة تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة إلى التعرف على استراتيجية المنظمة، وترجمة الاستراتيجية إلى إدارات وأقسام، وتحديد الوحدات الداعمة لتلك الإدارات والأقسام، وتحديد شكل الوظائف، وتحديد سلطات هذه الإدارات والوظائف، وأخيراً تحديد الممارسات والأنشطة التنظيمية (مثل : طرق التنسيق، واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر وفض النزاعات).

(3) تحتاج بعض المنظمات إلى تحديد ثقافة المنظمة ومعايير السلوك فيها. ويبدأ الأمر بتحديد رؤية المنظمة للقيم والمعايير المطلوبة فى سلوك العاملين، يلى ذلك تحديد مكونات الثقافة، وتدريب العاملين عليها، ونشرها والتحفيز على استخدامها.

(4) يمكن للمنظمة أن تتعلم كالإنسان، وحينما يستطيع القادة بناء منظمة تتعلم وتكتسب المعرفة، وتحتفظ بها وتنشرها فى أرجاء المنظمة وبين العاملين، هنا تكون المنظمة قادرة على إعادة هيكلة نفسها لكى تتواكب مع التغييرات من حولها.

(5) حينما يأتى وقت على المنظمة تفشل كل محاولات التطوير والتحسين لا تجد المنظمة حلاً إلا أن تقوم بمجهود منظم من "الهدم البناء" حيث تهدم المنظمة نفسها بنفسها، وذلك حتى تستطيع أن تبنى نفسها (أو جزء منها) من جديد وبشكل أفضل.

أسئلة الفصل الخامس

(1) ما المقصود بإعادة الهيكلة التنظيمية ؟

(2) ما الدافع لإعادة الهيكلة التنظيمية؟

(3) ما الطرق المختلفة لإعادة الهيكلة التنظيمية؟

(4) ما خطوات إعادة تصميم الهيكل التنظيمى ؟

(5) كيف تحكم على نجاح إعادة تصميم الهيكل التنظيمى ؟

(6) ما المقصود بإعادة بناء الثقافة التنظيمية ؟ وما أهميتها ؟

(7) ما خطوات إعادة بناء الثقافة التنظيمية ؟

(8) كيف يتم نشر الثقافة التنظيمية ؟

(9) ما المقصود بالمنظمة التى تتعلم؟

(10) ما خصائص المنظمة التى تتعلم؟

(11) كيف يمكن بناء المنظمة التى تتعلم؟

(12) ما المقصود بالهدم البناء ؟

(13) ما المبادئ الرئيسة لطريقة الهدم البناء؟

تمارين وحالات الفصل الخامس

تمرين

أى من طرق إعادة الهيكلة التنظيمية أفضل ؟

تعانى وزارة الاتصالات من أعراض مرضية، وتحتاج منك باعتبارك خبيراً فى إعادة الهيكلة إلى تدخلك لاقتراح طريقة (أو طرق) إعادة الهيكلة التنظيمية. وفيما يلى هذه الأعراض :

- عدد العاملين 6000 وهناك تقديرات أنه يمكن إدارة الأنشطة بحوالى 2000 فقط.
- تشرف الوزارة على قطاعات البريد، والهاتف، وشركة للاتصالات بالهاتف المحمول.
- عمر المنظمة 50 عاماً.
- تتسم البيئة الخاصة بالاتصالات بالتطور المستمر وأنها مركبة ومعقدة.
- المهارات السائدة بالوزارة فى حالة تقادم.
- هناك مركزية متشددة بالوزارة.
- تتسم الأنظمة بدرجة عالية من الرسمية والتشدد.
- تتصف ثقافة الوزارة بالاستقرار وتأكيد الوضع الراهن.
- هناك بعض من الفساد الإدارى على مستوى الإدارة العليا بالوزارة.

المناقشـــــة :

(1) ما طرق إعادة الهيكلة التنظيمية الملائمة لما هو مطروح عاليه، يمكنك أن تضيف افتراضات وظروف تراها ملائمة بعرض اقتراحاتك؟

(2) هل هناك طرق أخرى موجودة فى الفصول السابقة (والقادمة) يمكن استخدامها فى وزارة الاتصالات؟

حـــــالة

إنهم يستحقون الهدم !

تعمل شركة العامرية لاستصلاح الأراضي في استصلاح الأراضي، وشق الترع وبناء الجسور والطرق الزراعية، وزراعة المحاصيل ولديها 200 ألف فدان (أي حوالي 90 مليون متر مربع)، ويعمل بها 1500 من العاملين بين المهندسين الزراعيين والمدنيين، والمشرفين الزراعيين، وعمال الزراعة والإداريين، ولقد كانت الشركة لوقت قريب جدا مملوكة بالكامل للدولة، ورغم أنها تقوم بإنتاج أجود المحاصيل والفواكة إلا أنها تخسر. وتمهيداً لخصخصة الشركة عهدت إلى مجلس إدارة انتقالي مكون من 9 أعضاء ورئيس مجلس الإدارة هم الرؤساء الناجحون في الشركات الزراعية المماثلة سابقاً، وعضو مجلس الإدارة المنتدب هو من المهندسين الزراعيين الذين يمثلون القيادات الشابة، وممثل من البنك الزارعي، وأحد رجال الأعمال، وأستاذ محاصيل من كلية الزراعة، وأستاذ الإدارة من الجامعة المجاورة، وثلاثة أعضاء يمثلون العاملين أحدهم مدير الإنتاج، والآخر مدير الموارد البشرية، والأخير هو ممثل النقابة العمالية.

عقد رئيس مجلس الإدارة اجتماعاً مستمراً لثلاثة أيام على التوالي لدراسة أمور خصخصة الشركة والحال المتردي للشركة، ولقد أشارت الحسابات الختامية والتقارير الإدارية، وتقارير أخرى من جهات متعددة بالدولة إلى الحقائق التالية:

* انخفاض وتدنٍ في أداء المهندسين الزراعيين والعمال الزراعيين بسبب غيابهم عن العمل، والتأخير، والتوقيع الوهمي في كشوف الحضور والانصراف.
* سرقات علنية من مزارع الشركة بواسطة كافة العاملين بها.
* الشركة لديها أصول وممتلكات هائلة من الجرارات والآلات الزراعية.
* أراضي الشركة مستصلحة وقابلة للبيع الفورى، وعليها طلب كبير.
* الشركة تحتاج أن تولي اهتماماً إلى الطرق الزراعية والترع والمصارف والجسور والمدارس والوحدات الصحية.
* الشركة تحتاج فقط إلى نصف العاملين فيها.

* أبدت النقابة العمالية إلى استعدادها لشراء العاملين بالشركة، وإلا فإن الأمر سيزداد سوءاً.
* قدم أساتذة الجامعة اقتراحا ببيع أصول الشركة.
* قامت مظاهرة بواسطة بعض العاملين الزراعيين، وأضرموا النار في مخزن صغير من مخازن الشركة. وتم ذلك أثناء اجتماعات مجلس الإدارة الأخيرة.
* قدم رئيس الشركة اقتراحاً بضرورة استخدام طريقة " الهدم البناء ".
* قدم الأعضاء الذين يمثلون العاملين بالشركة اقتراحاً بضرورة استمرار الوضع كما هو مع وضع أنظمة رقابية أقوى على العاملين بالشركة، وربط الأجر بالإنتاجية.
* أثار باقي أعضاء مجلس الإدارة أفكار مثل الهندرة والتحسين المستمر.
* تشير تقارير وزارة الداخلية إلى تعرض الشركة إلى سرقات كبيرة منظمة لمخازن ومزارع الشركة، من عصابات خارج الشركة، وأحياناً بالتواطؤ مع بعض العاملين بالشركة.
* هدد ممثل النقابة في مجلس الإدارة بأن العمال يمكنهم أن " يجيبوا عاليها واطيها "، إن لم يتم تهدئة الأمور في مجلس الإدارة الذي يبدو أن لديه اتجاهات ثورية في الإدارة.
* لا تتمتع المناطق الزراعية التي تعمل بها الشركة بأي خدمات صحية، أو اجتماعية، أو تعليمية، أو في المواصلات، والأمن.

والآن:

1- ينتظم الزملاء في مجموعات من 3 إلى 5 أفراد لمناقشة أوضاع الشركة.
2- تستمر المناقشة لفترة ما بين 2 – 4 ساعات.
3- يقدم كل فرد تقريراً مختصراً عن رأيه، ويفضل أن يكون ذلك في يوم آخر، ويقوم كل فرد يعرض وجهة النظر دون مناقشات.
4- تبدأ مناقشات جديدة للتوصل إلى خطة عمل لكيفية التطوير التنظيمي في هذه الشركة، مع استخدام أساليب وأدوات التدخل المناسب.

مقيـــــاس

قياس الثقافة التنظيمية

نقدم إليك قائمة استقصاء سهلة عن الثقافة التنظيمية. وترجع سهولتها أنها تقيس وجهة نظر واحدة من وجهات نظر الثقافة التنظيمية، وهذه الوجهة هى ما يمس العاملين فى المنظمة. أجب عن الأسئلة التالية عن منظمتك، وضع علامة (✓) فى الخانة الملائمة.

الأســـــــئلة	(5) أوافق تماما	(4) أوافق	(3) غير محدد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بالمرة
1- رئيسى مهتم بمشاعرى عن العمل ووظيفتى.	....	....	....	....	....
2- تهتم المنظمة بوجهة نظرى وآرائى عن العمل.	....	....	....	....	....
3- تؤمن المنظمة بتقديم افضل خدمة ممكنة للعملاء.	....	....	....	....	....
4- يقوم زملائى بمساعدتى فى العمل عندما أحتاج ذلك.	....	....	....	....	....
5- يجتمع العاملون من وقت لآخر فى مناسبات اجتماعية.	....	....	....	....	....
6- يحسن رئيسى عرض الموضوعات اثناء حديثه معنا.	....	....	....	....	....
7- حينما اقدم اقتراحا يتم الاهتمام به بشكل جدى.	....	....	....	....	....
8- يساهم الزملاء فى الاحتفال بالمناسبات التى تمر بأحد منا.	....	....	....	....	....
9- تعاملنا الإدارة العليا بكل احترام وتقدير.	....	....	....	....	....
10- حينما أواجه 'كل فى عملى، يسارع رئيسى بالمساعدة بصدر رحب.	....	....	....	....	....

تصحيح المقياس :

- اجمع درجات الأسئلة كلها.
- إذا حصلت على 40 درجة فأعلى فالثقافة التنظيمية فى منظمتك تهتم جداً بالناس.
- إذا حصلت على 30 – 39 درجة فالثقافة التنظيمية فى منظمتك تهتم بدرجة عادية بالناس.
- إذا حصلت على 20 – 29 درجة فالثقافة التنظيمية لا تهتم كثيراً بالناس.
- إذا حصلت على أقل من 20 درجة فمنظمتك ليس لها أى اهتمام بالناس وربما تزدريهم.
- لاحظ أن الدرجات التى حصلت عليها تمثل وجهة نظرك أنت، فهل تشعر أن وجهة نظرك يشاركك فيها الآخرون فى المنظمة التى تعمل بها؟
- ما رأيك فى المقياس؟ هل هناك جوانب أخرى لم يتم قياسها فى الثقافة التنظيمية .. ما هى؟

تمـــرين

الربيع العربى ونظرية الهدم البناء

تعرضت بعض الدول العربية لظاهرة الربيع العربى. ويراها البعض ربيعاً أما البعض الآخر فيراها خريفاً عربياً.

المناقشة :

(1) خذ إحدى دول الربيع العربى، وناقش تجربتها فى ضوء مبادئ نظرية الهدم البناء، ووضح مدى انطباق المبادئ على تجربة هذه الدولة.

(2) هل كان من الممكن السيطرة والرقابة على مجريات الأحداث فى تجربة هذه الدولة؟ وذلك بافتراض أن قادة الربيع العربى كانوا على علم ودراية راقية بنظرية الهدم البناء.

(3) قارن إجابتك بإجابة أحد الزملاء الذى تناول تجربة دولة عربية أخرى.

(4) ما الدروس المستفادة من هذا التمرين؟

(5) هل رأيت شركة أو وزارة أو هيئة حكومية تحتاج إلى الهدم البناء؟ هل يمكنك أن تقترح خطوات سليمة تمر بها هذه المنظمة لكى تحقق النجاح فى إعادة الهيكلة التنظيمية لها ؟

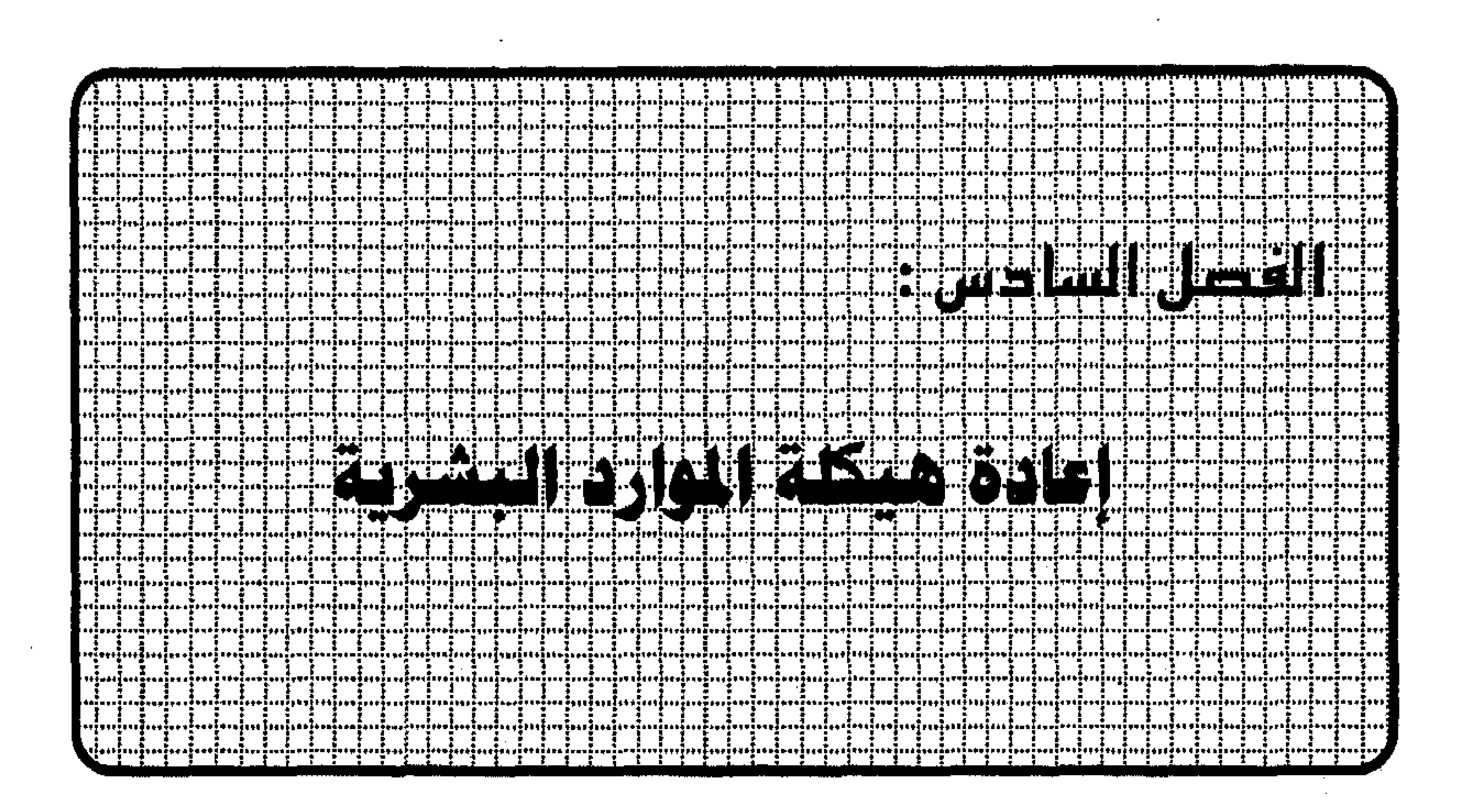
هوامش ومراجع الفصل الخامس

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- احمـــد ماهر (2010) دليل المديرين فى الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمـــد ماهر (2005) التنظيم : الدليل العملى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية : الدار الجامعية.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Foster, P. and Kaplan, S., (2001), Creative Destruction : Why Companies That Are Built to last Underperforms the Market And How to Successfully Transform them, New York : Doubleday.
- Garvin, D. et al., (2008). " Is yours a Learning Organization, Boston : Harvard Business Review Reprint, Marsh.
- Ketz et al., (2002), Creative Destruction : Business Survival Strategies In Global Internal Economy, Boston : MIT Press.
- Marquardt, M., (1996), Building the Learning Organization, New York : McGraw – Hill.
- Senge, P., (1990), The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, New York : Doubleday.
- Shumpeter, J., (1939), Business Cycle, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York : McGraw-Hill.



الفصل السادس :

إعادة هيكلة الموارد البشرية

الفصل السادس

إعادة هيكلة الموارد البشرية

مقدمـــة

المورد البشرى هو أهم الموارد على الإطلاق، وبصلاحه تنصلح المنظمات والأمم. وليس أدل على ذلك من أن هناك دولاً ليس لديها موارد طبيعية، ومواردها الوحيد الذى تعتمد عليه هو المورد البشرى الكفء فى انطلاقتها وريادتها للأعمال فى العالم.

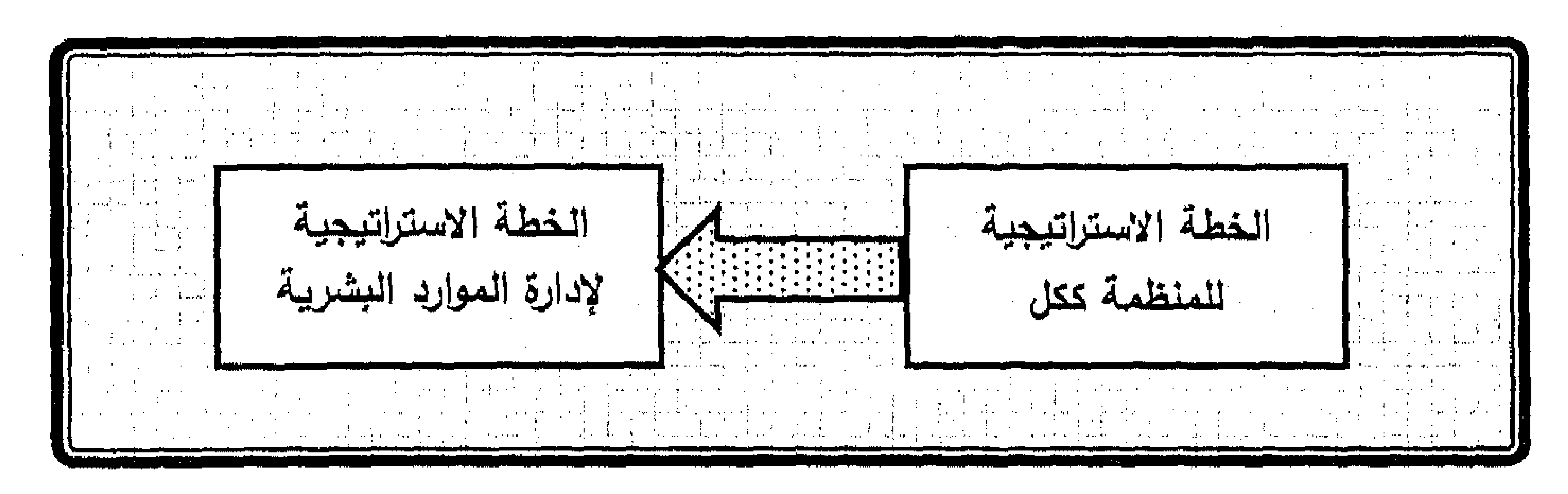
ويبدأ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال معرفة التحركات الاستراتيجية للمنظمة، وتصميم أنظمة الموارد البشرية بالشكل الملائم لهذه التحركات الاستراتيجية، وهو ما يطلق عليه بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتتطرق إعادة هيكلة الموارد البشرية إلى موضوعات رئيسة أخرى أهمها تحديد نوع الموارد البشرية وملامحها، هذا بالإضافة إلى تحديد الحجم المناسب منها، وهو الجزء الأصعب والأهم فى إعادة هيكلة الموارد البشرية، ويطلق عليه عادةً (تقليل حجم العمالة).

وعليه ينقسم هذا الفصل إلى الموضوعات التالية :

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- تغيير تركيبة وهيكل الموارد البشرية.
- تقليل حجم العمالة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعنى الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية أن التحركات الرئيسة فى مجال الموارد البشرية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يعنى أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، وكما يعنى أيضاً أنه بعد تحديد الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى خطة استراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية (ماهر، 2011). ويوضح شكل (6 – 1) هذا الشرح.



شكل (6 – 1) الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ويرجع السبب فى ظهور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية إلى المعاناة التى ظهرت فى كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل، فالمنظمة تسير فى وادٍ وإدارة الموارد البشرية تسير فى وادٍ آخر، وقد لا يلتقيان. بل الأدهى من ذلك أن إدارة الموارد البشرية قد تعمل أحياناً فى اتجاه معاكس لأهداف المنظمة واستراتيجياتها. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعلن لنفسها وللمنظمة أنها جزء من النظام الإدارى للمنظمة، وأنها تعمل فى خدمة المنظمة ككل، وأنها تعمل لتحقيق أهداف ورؤية الإدارة العليا (Yaung, 2006).

أهمية الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أهميتها من الفوائد التالية (Yaung, 2006) :

1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة ورؤيتها، ويعنى هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة فى تحقيق أهدافها.

2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتشجيع التأثير المتبادل لكلا الطرفين على بعضهما البعض.

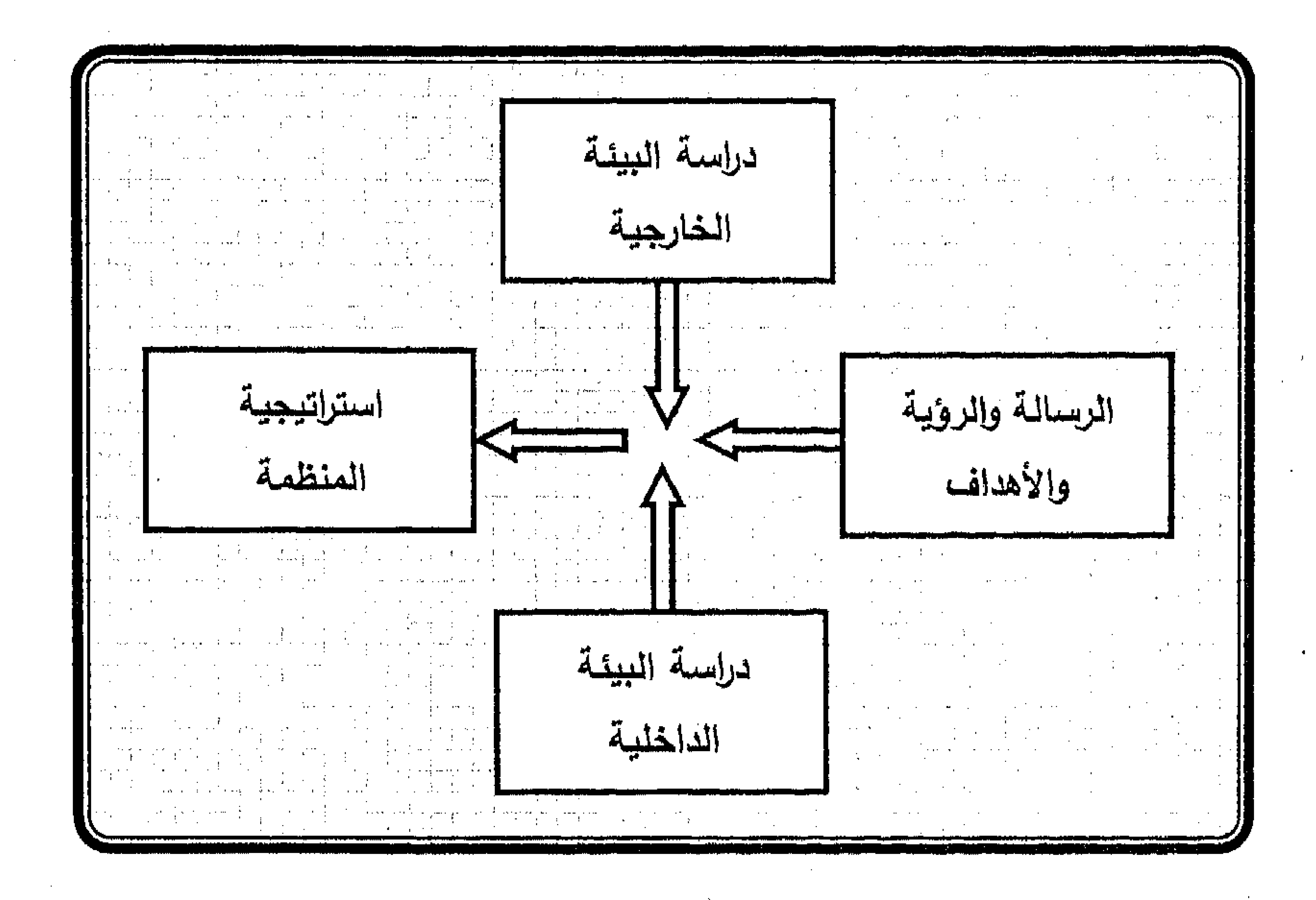
3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص بما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف فى الموارد البشرية فى الحسبان عند تحديد استراتيجيات المنظمة وعند تنفيذها.

5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية فى الاتجاه نفسه الذى تسير فيه أنشطة المنظمة، وبالتالى فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تعزز أنشطة المنظمة.

استراتيجية المنظمة هى البداية

يوضح شكل (6 — 2) خطوات تصميم استراتيجية المنظمة. وتبدأ الخطوات بتحديد وصياغة رسالة المنظمة، ويلى ذلك تحديد وصياغة الرؤية، ثم الأهداف العامة. وفى الوقت نفسه يتم دراسة كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لكى يتم تحديد الاستراتيجية الملائمة للمنظمة، ويحتاج الأمر الآن إلى إعطاء مزيد من الاهتمام لدراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وأثرهما فى تحديد استراتيجية المنظمة (ماهر، 2011).



شكل (6 – 2) تصميم استراتيجية المنظمة

دراسة البيئة الخارجية

تقوم المنظمة بدراسة عناصر البيئة الخارجية وأهمها علاقة المنظمة بالمنافسين، والموردين، والعملاء، والحكومة، والمجتمع، وغيرها من العناصر الخارجية من أجل أن تستطيع أن الوصول إلى :

الفرص: Opportunity: وهى عبارة عن ظروف جيدة ومواتية فى البيئة الخارجية ويجب اقتناصها أو الاستفادة منها. فخروج منافس من السوق قد يكون فرصة للمنظمة.

التهديدات: Threats: وهى عبارة عن ظروف سيئة وغير مواتية فى البيئة الخارجية ويجب تجنبها أو التعامل معها بحذر. فزيادة أسعار الموردين قد تكون إحدى التهديدات.

دراسة البيئة الداخلية

تحتاج المنظمة إلى دراسة عناصر البيئة الداخلية والتى تمس كل شئ داخل المنظمة من حيث أداء الإدارات والأقسام، والعاملين، والمديرين، والموارد المالية، والآلات، والأصول. كل ذلك من أجل التوصل إلى :

نقاط القوة : Points of Strengths وهى تمثل مزايا وعناصر طيبة فى الأداء الداخلى للمنظمة، ويمكن الاعتماد عليها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ولتحقيق أهداف المنظمة.

نقاط الضعف : Points of Weaknesses وهى تمثل عيوب وعناصر سيئة فى الأداء الداخلى للمنظمة، ويجب على المنظمة علاج نقاط الضعف كوقاية لها ودرع تستخدمه للدفاع عن نفسها من أجل تحقيق أهدافها.

تحديد استراتيجيات المنظمة

يتم تحديد التحرك الاستراتيجى للمنظمة من خلال فحص كل من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات فى تحليل واحد Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threat (SWOT).

ويشير شكل (6 – 3) كيف يمكن جمع كل هذه العناصر فى تحليل واحد؟ وهو يشير إلى التفاعلات الموجودة بين تلك العناصر الأربعة، والتى تؤدى إلى تحركات استراتيجية مختلفة. أى يمكن تحديد الاستراتيجيات الكلية للمنظمة من خلال قراءة التفاعلات كزوجيات : فرص مع قوة، وفرص مع ضعف، وتهديدات مع قوة، وتهديدات مع ضعف، ثم قراءتها كلها بعضها مع بعض (أى دمج كل القراءات الزوجية كلها).

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	القـوة : 1- .... 2- 3-	الضعف : 1- .... 2- .... 3- ....
الفرص : 1- .... 2- 3-	استغلال الفرص، والقوة (النمو الخارجى)	استغلال الفرص وعلاج الضعف (النمو الداخلى)
التهديدات : 1- .... 2- 3-	استغلال القوة وعلاج التهديدات (التركيز)	علاج كل من التهديدات والضعف (الانسحاب)

شكل (6 – 3) تحديد استراتيجيات المنظمة

ويظهر من شكل (6 – 3) أن هناك أربعة تحركات استراتيجية:

(1) **النمو الخارجى External Growth** : حينما تكون المنظمة فى أفضل أوضاعها، وحيث تسود الفرص ونقاط القوة فى شكل (6–3)، فإن على المنظمة أن تستخدم ما هو أقرب لها من نقاط قوة لاستغلال الفرص الخارجية المتاحة أمامها، ويتم ذلك من خلال الهجوم على البيئة الخارجية بالتوسع فى الإنتاج والأسواق، والسعى إلى التكامل الأفقى والرأسى، وإلى تنويع المنتجات، وإلى شراء شركات أخرى من خلال الاندماج والاستحواذ. وسترى لاحقاً كيف يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجية على كل من إدارة الموارد البشرية، وتخطيط الاحتياجات من هذه الموارد؟

(2) **الانسحاب Withdraw**: وهو وضع يمثل عكس الوضع السابق. حيث تكون المنظمة فى أسوء ظروفها، حيث تسود كل من التهديدات ونقاط الضعف. وعلى المنظمة أن تنسحب من الأعمال. ويأخذ ذلك شكل تصغير حجم الأعمال، وتقليل التواجد فى السوق، وتقليل عدد المنتجات، وربما البيع الجزئى لبعض وحدات الإنتاج، أو الانسحاب من بعض الأسواق.

(3) النمـو الـداخلى Internal Growth : حينمـا يكـون مـسيطراً علـى ظـروف الشركة كل من الفرص ونقاط الضعف، فعلى المنظمة أن تعالج مـشاكلها الداخليـة، وأن تحول مقدراتها الداخلية من ضعف إلى قوة لكى تقتـنص الفـرص المحيطـة. ويتم ذلـك مـن خـلال تطوير منتجات جديـدة، أو الـدخول فـى أسـواق جديـدة، وتنمية مهارات الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، والانطلاق إلى استغلال الفرص الخارجية من خلال المشروعات المشتركة والتعاون مع الشركات المماثلة.

(4) التركيز Concentration: حينما تسود حالة مـن نقـاط القـوة مـع التهديـدات، فعلى المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها فيما تقوم به بكفاءة، وهو ما يعنى التركيـز على ما تستطيع المنظمة القيام به، ويكون هذا التركيز من خلال تخفيض تكلفـة المنتجات من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر.

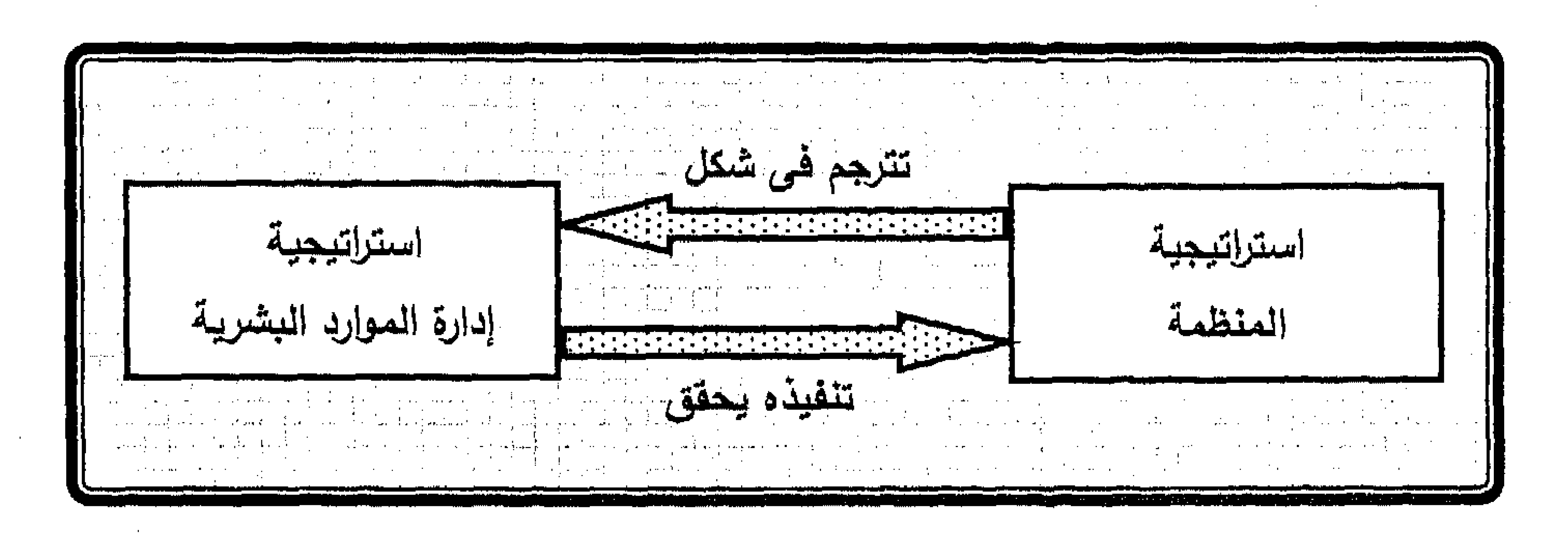
تأثير استراتيجية المنظمة على الموارد البشرية

يوضـح شـكل (6 – 4) ملاءمـة وأثـر اسـتراتيجية المنظمـة علـى اسـتراتيجية إدارة الموارد البشرية (ماهر، 2011).

استراتيجية المنظمة	معنـــــــاها	أثرها على استراتيجية إدارة الموارد البشرية
▪ النمو الخارجى	التوسع من خلال الاندماج والاستحواذ.	الاهتمام يكون على كيفية دمج أكثر من نظام للموارد البشرية فى نظام واحد.
▪ الانسحاب	تصغير حجم الأعمال، وتقليل التواجد فى السوق.	مطلوب تقليل العمالة، والتعامل مع كافة أبعاده. وعلاج المشاكل النفسية المرتبطة بذلك.
▪ النمو الداخلى	تطوير منتجات وأسواق جديدة والاهتمام بالإبداع والابتكار.	تكوين قوى عاملة مرنة قادرة على الإبداع والدخول بقوة فى الأسواق الجديدة.
▪ التركيز	تركز المنظمة على المنتجات الأهم مع تخفيض تكلفتها.	التدريب لتأكيد المهارات المطلوب التركيز عليها مع تقييم للأداء ومنح الحوافز على أساس هذه المهارات.

شكل (6 – 4) أثر استراتيجية المنظمة على استراتيجية الموارد البشرية

ويلاحظ من الشكل السابق كيف يمكن ترجمة استراتيجية المنظمة إلى استراتيجيات تمس إحدى مجالات أو إدارات المنظمة؟ وهى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ويمكن القول أن الإدارة العليا تقوم بإعطاء تفصيلات للاستراتيجية الكلية للمنظمة من خلال تحديد التحركات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وإذا نظرنا إلى الأمر بطريقة معكوسة، فإنه يمكن القول أنه بعد التوصل إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فإن تنفيذها بكفاءة يضمن ويساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة. وعليه فالعلاقة تأخذ الصورة التالية كما فى شكل (6- 5).



شكل (6 – 5) العلاقة التبادلية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية

البدائل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يرى البعض أنه حينما يتم تصميم أنظمة عمل (أي السياسات وإجراءات العمل) خاصة بالموارد البشرية فإنه لا يمكن تغييرها إلا بعد عدد كبير من السنوات، بل يرون أن الأنظمة توضع لكي تبقى مدى حياة المنظمة. ويعتبر ذلك تصوراً خاطئاً؛ وذلك لأن السياسات وإجراءات العمل (أي أنظمة العمل أو الاستراتيجيات التنفيذية) للموارد البشرية هي في خدمة أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا.

وعليه يمكن القول أن أنظمة العمل والاستراتيجيات التنفيذية (أي السياسات والإجراءات) الخاصة بالموارد البشرية يمكن أن تختلف من وقت لآخر، وذلك وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة العليا. أي يمكن القول أنه حينما تتغير أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا فإننا نتوقع أن تتغير الأهداف والاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية.

ويقدم شكل (6 — 6) مثالاً لكيف يمكن أن تتغير الاستراتيجيات (التنفيذية للموارد البشرية) من حال إلى حال آخر ؟ ويظهر من الشكل أن هناك بدائل مختلفة للاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية يمكن الاختيار من بينها وذلك وفقاً لاستراتيجية الإدارة العليا (ماهر، 2011).

وإذا كان شكل (6 — 6) يقدم بدائل للتحرك، فإن هذا الشكل يؤكد أنه باختلاف استراتيجيات المنظمة تختلف الممارسات المناسبة للموارد البشرية. وبمعنى آخر فإن ما يصلح من ممارسات وأنشطة للموارد البشرية في ظل ظروف (أو استراتيجيات) خاصة بالمنظمة لا يصلح في ظل ظروف (أو استراتيجيات) أخرى.

ولتطبيق ذلك بمثال يمكن القول أن إحدى الشركات تعتمد في أداء أعمالها على مقاولات ومشروعات قصيرة الأجل، بينما تعتمد منظمة أخرى على أن أعمالها مستمرة روتينياً، هنا يمكن القول أن نظام تقييم الأداء المناسب في الشركة الأولى يكون لفترات قصيرة بينما يكون بعد سنة كاملة للمنظمة الأخرى. كما أن التعويضات في الشركة الأولى تعتمد على الحوافز، بينما تعتمد أكثر على الرواتب في المنظمة الثانية، والعاملون في الشركة الأولى لهم وصف عام للوظيفة بينما يفضل أن يكون وصفاً تفصيلياً ومحدداً للوظيفة للعاملين في المنظمة الثانية، وعلى العاملين في الشركة الأولى أن يكونوا ذوي مهارات متنوعة وعامة بينما يجب أن يكونوا ذوي مهارات محددة ومتخصصة في المنظمة الثانية.



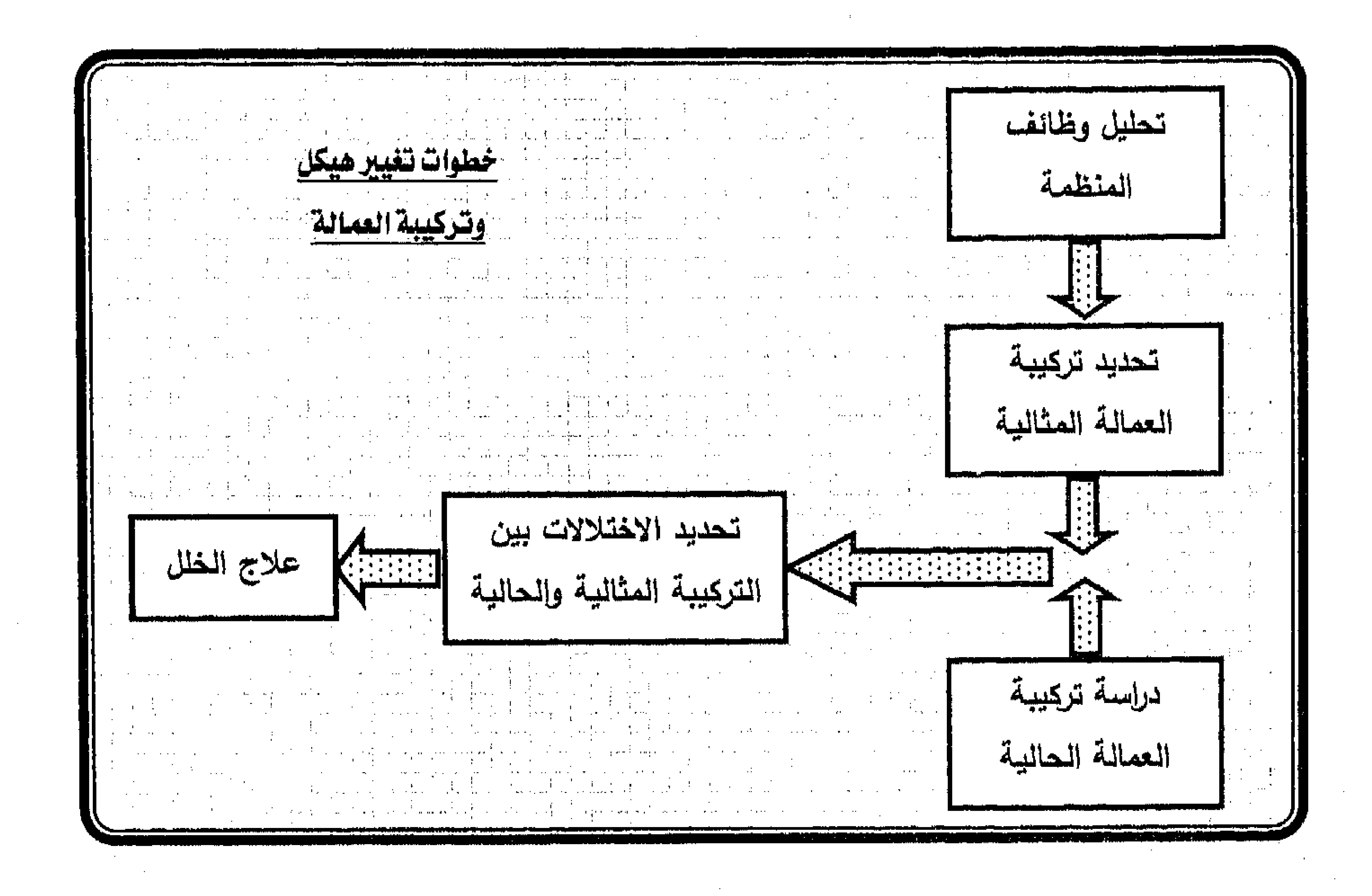
شكل (6 –6) بعض بدائل التحرك في الموارد البشرية

تغيير تركيبة وهيكل الموارد البشرية

عندما تفحص تركيبة وهيكل الموارد البشرية فى إحدى المنظمات الناجحة تجده متسقاً فى شكله وجميلاً فى ملامحه. أما فى المنظمات المتعثرة فتجد كثيراً من الترهلات فى شكل الموارد البشرية، وأن هناك انبعاجات والتواءات سيئة فى ملامح الموارد البشرية والتى تمس عمر الموارد البشرية، ونوعها (ذكر وأنثى)، وتعليمها، والتوزيع حسب الوظيفة، وحسب الجنسية، وطبيعة التعاقد، والدرجة المالية، وغيرها من الملامح والسمات.

وربما تدخل الوزارات فتجد أن 80٪ من عامليها كبار السن، و70٪ منها إناث، و70٪ منهم من ذوى الدرجات الجامعية، وأن أغلبهم فى الوظائف الإنتاجية، وأن 95٪ منهم من المواطنين، وكلهم مثبتون بشكل دائم (وليس هناك أحد على عقود مؤقتة)، و70٪ منهم فى الدرجات المالية العالية. وتشير هذه الملامح إلى وجود كارثة بشرية فى هذه الوزارة. ففى الوضع العادى يجب أن يكون العمر متوسطاً، وأن صغار السن فى الوظائف الدنيا وكبار السن فى الوظائف العليا تقريباً. وأن التوزيع العمرى هو 50٪ ذكوراً و50٪ إناثاً (ما لم تكن الوزارة فى مجال التعليم، حيث يسمح بوجود نسبة عالية من الإناث). وتشير باقى النسب المئوية إلى وجود اختلالات فى شتى المجالات، فعلى سبيل المثال يجب أن يكون هناك نسبة ملائمة من العمالة المؤقتة (غير المثبتة)، ربما ما بين 20٪ إلى 40٪.

وعلى قادة المنظمة والمسئولين عن إدارة الموارد البشرية أن يقوموا بدراسة وتحليل وظائف المنظمة، وحجم العمل، وطبيعة التكنولوجيا، وذلك من أجل تحديد التركيبة المثالية والمطلوبة للعمالة (أى ملامح العمالة، والنسب المئوية لها وفقاً للعمر، والتعليم، والمهارة، والنوع، والتوزيع على الوظائف، وطبيعة التعاقد : (دائم أو مؤقت)، والدرجة المالية، والجنسية، وغيرها من الملامح). ثم يتم مقارنة هذا الهيكل أو التركيبة المثالية والمطلوبة، وذلك بهيكل وتركيبة العمالة المتاحة فعلاً. ووفقاً لهذه المقارنة ستظهر بعض الاختلالات، والتى يجب علاجها من خلال بعض الطرق كالنقل، والتدريب، والتقاعد، وغيرها من الطرق. ويوضح شكل (6–7) خطوات تغيير هيكل وتركيبة العمالة، وسيلى ذلك شرحها (ماهر، 2011).



شكل (6 – 7) خطوات إعادة هيكلة تركيبة العمالة

(1) تحليل وظائف المنظمة وظروف العمل

لكى يتم التعرف على التركيبة المثالية لهيكل العمالة، يجب تحليل شكل الوظائف وما يحيط بها من ظروف وبيئة مؤثرة، وذلك على ملامح وسمات العمالة من تعليم، ومهارة، ونوع، وعمر، وغيرها من الملامح. وفيما يلى أهم عناصر تحليل وظائف المنظمة.

- دراسة وصف الوظائف فى المنظمة، وذلك من حيث طبيعتها، والمهام، ودرجة الخشونة فيها، ومخاطر العمل بها، وطبيعة العلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى (داخل وخارج المنظمة).
- دراسة طبيعة المنتجات، وطبيعة الصناعة، ومعايير العمل السائدة فيها، وأثرها على تركيبة العمالة.

- دراسة الشركات الرائدة والمماثلة فى الصناعة، وشكل هيكل وتركيبة العمالة فيها.
- دراسة ظروف العمل المادية فى المنظمة من إضاءة، وحرارة، وتهوية، وشكل مكان العمل، وسبل المناولة، والحركة فى أماكن العمل.
- دراسة ثقافة وحضارة المنظمة والبيئة المحيطة (وأثرها على ساعات العمل - على الأخص - للنساء كمثال).
- القيود المفروضة على المنظمة لتنويع الموارد البشرية، ورغبة المنظمة فى ذلك.

(2) تحديد التركيبة المثالية للعمالة

بناء على تحليل وظائف المنظمة، والظروف المحيطة بها، يمكن للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية أن يحددوا - وبشكل تقريبى - ملامح وسمات هيكل العمالة المثالية والواجب توافرها فى المنظمة، ويجب ملاحظة أن الهيكل المثالى لمنظمة ما يختلف عما هو مثالى فى منظمة أخرى، حتى ولو كانت مشابهة لها فى طبيعة الصناعة. ويوضح شكل (6 — 8) مثالاً لهيكل عمالة مثالى لإحدى المنظمات.

تركيبة وهيكل العمالة المثلى لإحدى المنظمات

النـــــــوع :	ذكر	65٪
	أنثى	35٪
العمـــــــر :	متوسط 38 سنة	
التعليـــــم :	عال	30٪
	دبلوم	10٪
	ثانوى	45٪
	أقل	10٪
طبيعة التعاقد :	ثابت	70٪
	مؤقت	30٪
الجنســـــية:	مواطن	85٪
	وافد	15٪
المســـــتوى :	إدارة عليا	2٪
	إدارة وسطى	8٪
	إدارة إشرافية	20٪
	عمالة ماهرة	55٪
	عمارة غير ماهرة	15٪

شكل (6- 8) مثال لتركيبة وهيكل العمالة المثال

ويجب الإشارة مرة أخرى - عزيزى القارئ - أن الهيكل المثالى المطروح أعلاه هو فقط مثالى لإحدى المنظمات، وقد لا يكون مثالياً على الإطلاق لباقى المنظمات. فتحديد الهيكل المثالى لتركيبة العمالة يجب أن يعكس طبيعة الوظائف فيها، وطبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة. وبالرغم من هذا، فهناك قواعد متعارف عليها فى هذا المجال حيث يفضل - على سبيل المثال - وجود نسبة قد تتراوح بين 10٪ و30٪ من العاملين المؤقتين الذين يعطون مرونة عالية لإدارة الموارد البشرية، وذلك بصدد التحكم فى العدد الملائم من العاملين لظروف المنظمة. كما أن نسبة المرأة يجب ألا تكون ضعيفة جداً، وأنه إذا كان المجتمع به أجناس كثيرة، فلا مانع من تمثيلهم فى تركيبة العمالة.

(3) دراسة تركيبة العمالة الحالية

يجب التعرف على تركيبة العمالة (وهيكلها) الحالى، حتى يمكن التعرف على الملامح والصفات المتوافرة فعلاً فى العمالة. ومن أهم الخصائص التى يتم وصف (أو توزيع) العمالة على أساسها ما يلى (Becht, 2008; Walker, 1980) :

- العمر.
- الوظائف.
- درجة المهارات.
- مدة الخدمة (أى الأقدمية).
- النوع (ذكر وأنثى).
- طبيعة التعاقد (دائم ومؤقت).
- الجنسية.
- الكفاءة.
- الحالة الصحية.
- التوزيع الجغرافى (لوحدات عمل المنظمة).

هذا ويمكن استخدام كل أساس من الأسس السابقة منفرداً على حدة فى وصف هيكل وملامح الموارد البشرية، أو يمكن دمج عدة أسس مع بعضها للغرض نفسه. أى يمكن استخدام العمر كأساس لتوزيع العمالة أو وصف الهيكل العمرى للعاملين فى إحدى المنظمات، وذلك منفرداً. كما يمكن استخدام العمر والنوع معاً لوصف هيكل العمالة.

وفيما يلى بعض الأمثلة على كيفية وصف ملامح الموارد البشرية (كيفية توزيع العاملين) باستخدام بعض الأسس السابقة. ففى شكل (6–9) يتضح وصف (وتوزيع) العمالة على أساس العمر.

الفئة العمرية	العدد	النسبة ٪
18 – 29	700	٪35
30 – 44	200	٪10
45 – 59	800	٪40
60 فاكثر	300	٪15
المجموع	2000	٪100

شكل (6 – 9) هيكل عمرى للعمالة

ويوضح الشكل (6 – 9) أن الهيكل له عدة سمات، أولها أنه هيكل معمر أى أن ذوى العمر الكبير كثيرون، حيث إن 55٪ هم فى سن 45 فأكثر. ويشير هذا إلى أن ميزانية الأجور تعانى من التضخم. وثانيهما أنه هيكل منبعج حيث إن عدد العاملين ونسبتهم المئوية فى أهم فئة عمرية وهى التى تتراوح بين 30 – 44 سنة بها فقط 15٪ من العاملين بينما الفئات الأخرى فيها نسبة مئوية أكثر. ويحتاج مثل هذا الهيكل العمرى إلى ضبط وتصحيح.

أما الشكل (6 – 10) فيعطى صورة لطريقة توزيع العاملين حسب الكفاءة.

مستوى الكفاءة	العدد	النسبة ٪
ممتاز	40	٪2
جيد جدا	360	٪18
جيد	1000	٪50
متوسط	300	٪15
دون المتوسط	300	٪15
المجموع	2000	٪100

شكل (6 – 10) توزيع العاملين حسب الكفاءة

بالنظر إلى هذا الشكل، يمكن القول أنه إذا كان نظام تقييم الكفاءة سليماً ويعكس بصدق ودون تحيز الكفاءة الفعلية لعاملى المنظمة، فإن 20٪ من العاملين أداؤهم مُرضٍ (كما هو فى مستوى ممتاز وجيد جداً) وأن هناك 80٪ من العاملين أداؤهم غير مُرضٍ (كما فى المستويات جيد ومتوسط ودون المتوسط)، ويحتاج الأمر وفقاً لهذه الصورة تحسين فى هيكل كفاءة العاملين من خلال الاستغناء عن العاملين ذوى الكفاءة المنخفضة، وتحرى الدقة فى اختيار العاملين الجدد وتدعيم ذلك بالتدريب.

ويوضح شكل (6 — 11) توزيع العاملين حسب الجنسية

الجنسية	العدد	النسبة ٪
مواطن	800	٪40
وافد	1200	٪60
المجموع	2000	٪100

شكل (6 – 11) توزيع العاملين حسب الجنسية

يتضح من الشكل السابق أن المنظمة تعتمد أساساً على الوافدين، وأنه ربما عليها أن تعيد النظر فى ضرورة توطين الوظائف والاستغناء التدريجى على العمالة الوافدة.

ينتقل الأمر الآن إلى استخدام اثنين من الأسس (وليس واحد فقط)لوصف تركيبة وهيكل الموارد البشرية فى المنظمة. فاستخدام أكثر من أساس واحد يعطى معانى وقيماً إضافية لوصف تركيبة العمالة؛ مما يساعد على اتخاذ قرارات عملية تمس شكل وملامح الموارد البشرية بالمنظمة. فعلى سبيل المثال يوضح شكل (6– 12) التالى توزيع العاملين حسب كل من الكفاءة والجنسية.

الجنسية / الكفاءة	مواطـــــن	وافـــــد
ممتاز	15	40
جيد جداً	20	35
جيد	40	15
متوسط	15	10
دون المتوسط	10	–
المجموع	٪100	٪100

شكل (6 – 12) توزيع العاملين حسب الكفاءة والجنسية

أما جدول (6 – 12) فهو يوضح توزيع هيكل العمالة على أساسين هما الكفاءة ونوع التعاقد.

نوع التعاقد / الكفاءة	دائم	مؤقت
ممتاز	15	40
جيد جداً	30	35
جيد	30	20
متوسط	10	5
دون المتوسط	10	-
المجموع	٪100	٪100

شكل (6 - 13) توزيع العاملين حسب الكفاءة ونوع التعاقد

ويوضح شكل (6 — 13) السابق أن عقد مقارنة العاملين الدائمين بالمؤقتين يبين أن المؤقتين أكفأ، وهو أمر يجب أن تأخذه المنظمة فى الحسبان من خلال تقليل حجم العمالة الدائمة وزيادة عدد العاملين المؤقتين.

(4) تحديد الخلل بين التركيبة المثالية والتركيبة الحالية

يتم تحديد هذا الخلل من خلال المقارنة المباشرة بين جداول التركيبة المثالية للعمالة والتركيبة الحالية لها. وللتبسيط، فقد ذكرنا فى الشكل (6 - 6) مثالاً للتركيبة المثالية للعمالة فى إحدى المنظمات، ويمكن مقارنتها بالتركيبة الحالية (أى المتاحة) للموارد البشرية (Becht, 2008; Walker, 1980).

ويوضح الشكل (6 — 14) هذه المقارنة.

مقارنة بين الهيكل المثالى والهيكل الحالى للعمالة

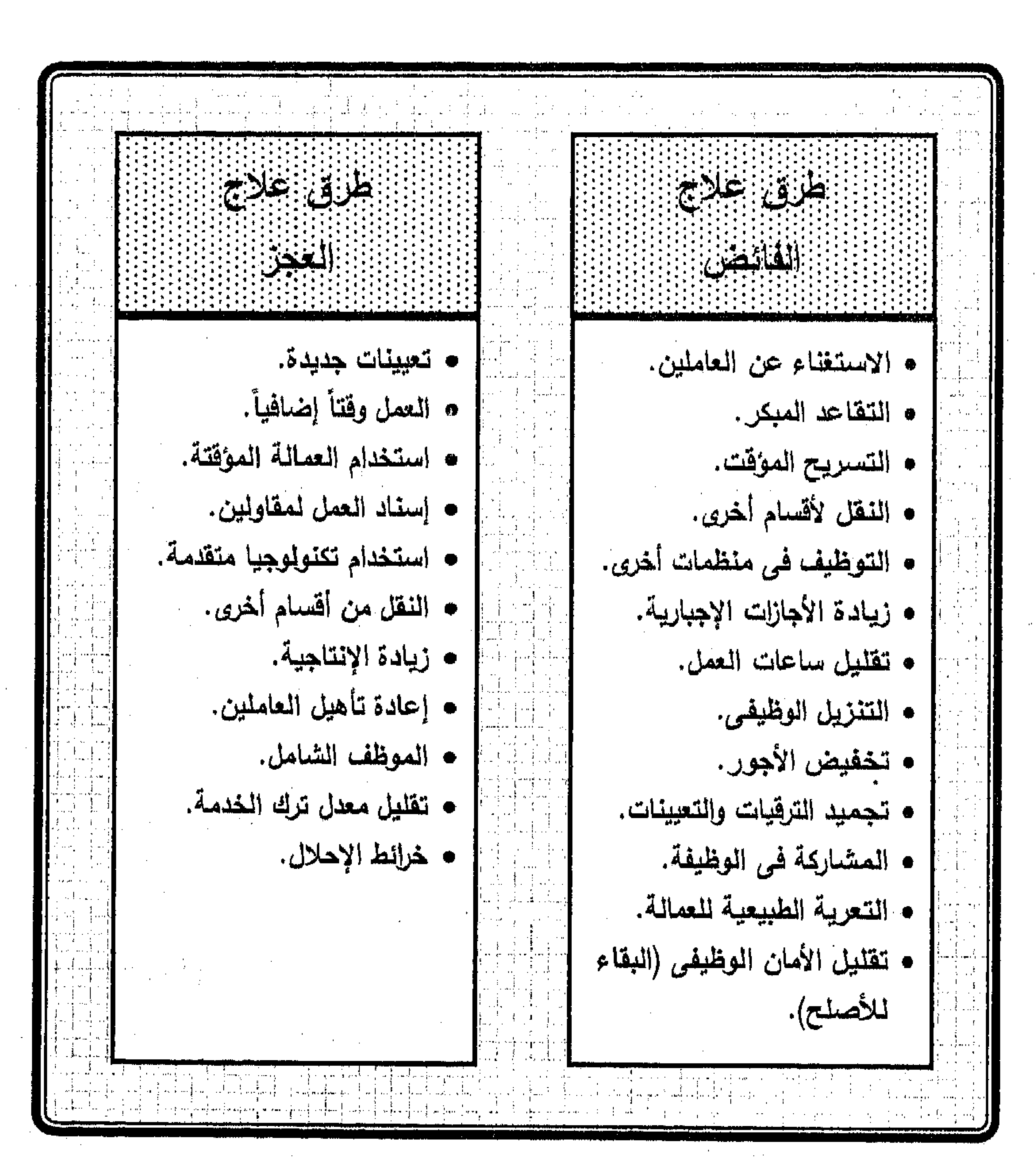
بيان عـــام	بيان تفصيلى	المثالى	الحالى	الفرق	ملاحظات
النـــوع	ذكـــر	٪65	٪80	٪15-	
	أنـــثى	٪35	٪20	٪15+	
العمـــر		38	47	9-	
التعليـــم	عـــال	٪30	٪45	٪15-	
	دبلـــوم	٪10	٪5	٪5+	
	ثانـــوى	٪45	٪30	٪15+	
	أقـــل	٪10	٪20	٪10-	
طبيعة التعاقد	ثابـــت	٪70	٪90	٪20-	
	مؤقـــت	٪30	٪10	٪20+	
الجنســـية	مواطـــن	٪85	٪65	٪15+	
	وافـــد	٪15	٪35	٪20-	
المســـتوى	إدارة عليـــا	٪2	٪2	--	
	إدارة وســـطى	٪8	٪8	--	
	إدارة إشـــرافية	٪20	٪10	٪10+	
	عمالة ماهـــرة	٪55	٪45	٪10+	
	عمالة غير ماهرة	٪10	٪35	٪20-	

شكل (6 – 14) مقارنة بين الهيكل المثالى والهيكل الحالى للعمالة

هذا ويوضح الشكل أن هناك خللاً (انظر العمود الخاص بالفارق بين المثالى والحالى). ويشير هذا الخلل أو الفارق إلى أن العمالة الحالية تحتاج إلى بعض النقصان، ويشار إلى ذلك بعلامة (–)، أو تحتاج إلى زيادتها، ويشار إلى ذلك بعلامة (+).

(5) علاج الخلل فى هيكل العمالة

حينما يشير هيكل العمالة الحالية إلى وجود زيادة عند الهيكل المثالى، فإن ذلك يعتبر فائضاً، ويجب التقليل منه للرجوع إلى حالة التوازن. أما إذا كان هيكل العمالة الحالية يشير إلى وجود نقص عن الهيكل المثالى، فإن ذلك يعتبر عجزاً، ويجب تصحيحه بزيادة عدد العاملين. ويقدم شكل (6 – 15) طرق علاج الفائض أو العجز من العمالة (ماهر، 2011; Burack, 1996; Gross, 2008).



شكل (6 – 15) الطرق الرئيسة لعلاج الفائض أو العجز فى العمالة

تقليل العمـــالة

أصبح مفهوم تقليل العمالة من المفاهيم المهمة في علم الإدارة، على اعتبار أنه أسلوب ناجح (نسبياً) في إعادة هيكلة المنظمات. وهو أسلوب للتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل (أي يطول في تأثيره على المنظمة ككل) أو أنه على مستوى الأفراد، لأنه يمس ممارسات الموارد البشرية كما يؤثر مباشرة على بقاء الموظف في خدمته أو الانتهاء منها).

ما المقصود تقليل العمالة ؟

من المصطلحات المرادفة تقريباً لمصطلح تقليل العمالة مصطلحات قريبة مثل تصغير حجم العمالة، وإعادة هيكلة العمالة، وإعادة بناء العمالة، وتجديد العمالة، وترشيد حجم العمالة، وإعادة توجيه العمل، وتحديد الحجم الأمثل للعمالة، وغيرها.

ويمكن القول أن تخفيض العمالة هو : "**الاستغناء عن عمالة بعض وحدات المنظمة بالكامل أو جزء منها** "، ويمكن أن يتم ذلك بشكل دائم أو مؤقت، ولعمالة المنظمة ككل أو جزء منها، وتتم بسبب أحداث جسيمة فعلية، أو بسبب التخطيط لمستقبل أفضل للمنظمة (ماهر، 2000).

لماذا يتم تقليل العمالة ؟

تضطر المنظمة إلى اللجوء إلى تقليل العمالة **في ظرف أو أكثر من الظروف التالية** : (Tylzak, 1991)

1- تصفية جزء من المنظمة.

2- اندماج أو بيع المنظمة، أو خصخصتها.

3- تحقيق خسائر في السنوات الماضية.

4- تقادم التكنولوجيا، وتطوير جذري فيها.

5- تغيير نشاط المنظمة أو جزء منها.

6- حريق في جزء من المنظمة.

7- إنهاء تعاقد كبير (كالتعاقدات الحكومية العملاقة).

8- مناقشة مستعرة تؤدى إلى انخفاض المبيعات.

9- استراتيجية جديدة تحول المنظمة فيها أنشطتها وأعمالها.

10- استراتيجية جديدة لتقليل حجم الأعمال.

11- كساد اقتصادي يجتاح الصناعة.

12- انتهاء العمر الافتراضي للآلات أو تدميرها.

13- انخفاض إنتاجية العاملين وعدم القدرة على التعامل مع هذا الموقف.

14- انتهاء العمل على خط إنتاجي معين، أو إلغاء بعض السلع والخدمات المنتجة.

مزايا تقليل العمالة

يحقق تقليل العمالة مزايا لها علاقة بالظروف المحيطة بها، ومن أهم هذه المزايا ما يلي (Tylzak, 1991).

1- تخفيض تكلفة العمل، وبالتالي زيادة هامش الربح.

2- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة.

3- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تقليل تكلفة العمالة.

4- تخفيض ميزانية الخدمات والمزايا التى تقدم للعاملين.

5- سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

6- رفع إنتاجية المنظمة.

7- تقوية المركز المالي.

8- حل المشاكل التي تواجه المنظمة كسبب مؤدٍ إلى تقليل العمالة.

مشاكل وعيوب تقليل العمالة

لتقليل العمالة مشاكل وعيوب قد تفوق أحياناً المزايا، ومن أهم العيوب ما يلى :

1- ضياع مستقبل العاملين الذين تم الاستغناء عنهم.

2- انخفاض الروح المعنوية للعاملين أنفسهم.

3- ارتياب وشك الباقين من العاملين أن الدائرة ستدور عليهم.

4- عدم قبول الباقين من العاملين حقيقة أنهم سيقومون بعملهم وعمل من تم الاستغناء عنهم.

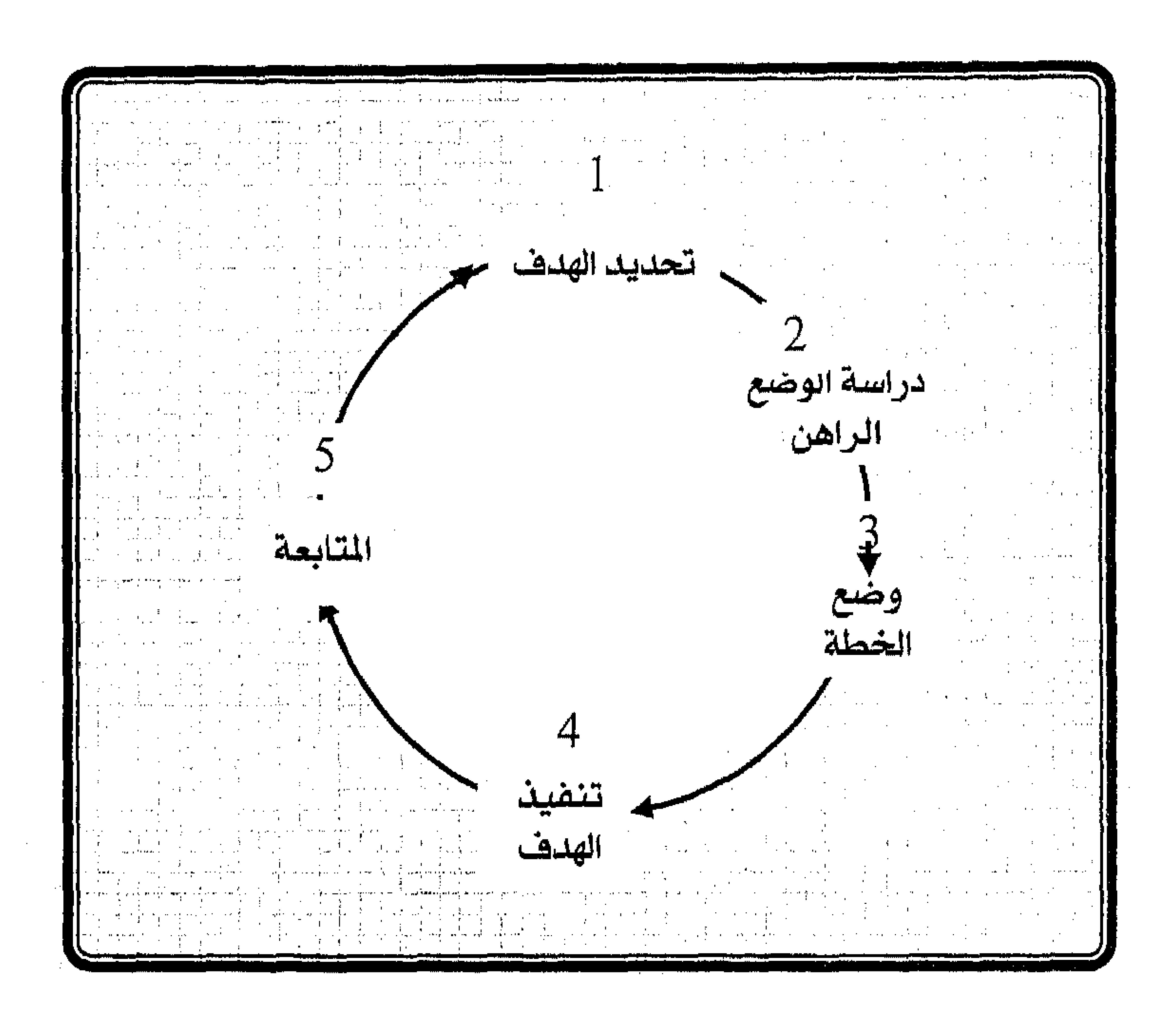
5- اختلالات كبيرة في إعادة تصميم الأعمال والوظائف.

6- فشل كثير من المنظمات فى تحقيق المزايا المستهدفة من تقليل العمالة.

7- تقليل العمالة يعتبر علامة لبداية النهاية لدى البعض، فهي مشكلة تجر وراءها باقي المشاكل.

خطوات تقليل العمالة

إذا أرادت إحدى المنظمات أن تمر بسلام بتجربة تقليل العمالة فعليها أن تعد خطة متكاملة لهذا الغرض، وتتكون هذه الخطة من خمس خطوات (Knowdell, et al,1996) والتى تظهر فى شكل (6 – 16).



شكل (6 – 16) خطوات خطة تقليل العمالة

(1) تحديد الهدف من تخفيض العمالة

تختلف أهداف كل منظمة عن المنظمات الأخرى عند القيام بعمليات تخفيض العمالة. ووضع الهدف نصب عين المنظمة يساعدها على تحقيقه. فإذا كان هدف المنظمة إدخال تطورات تكنولوجية جديدة وباستمرار وطوال حياتها، فإن تقليل العمالة المستمر والجزئى قد يحقق هدفها، وإذا كان هدف المنظمة تحقيق تنوع مستمر في المنتجات فربما يؤدى الاستغناء عن العاملين في خطين من خطوط الإنتاج إلى الإضرار بهدف المنظمة.

وقد تسعى المنظمة إلى تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف التالية :

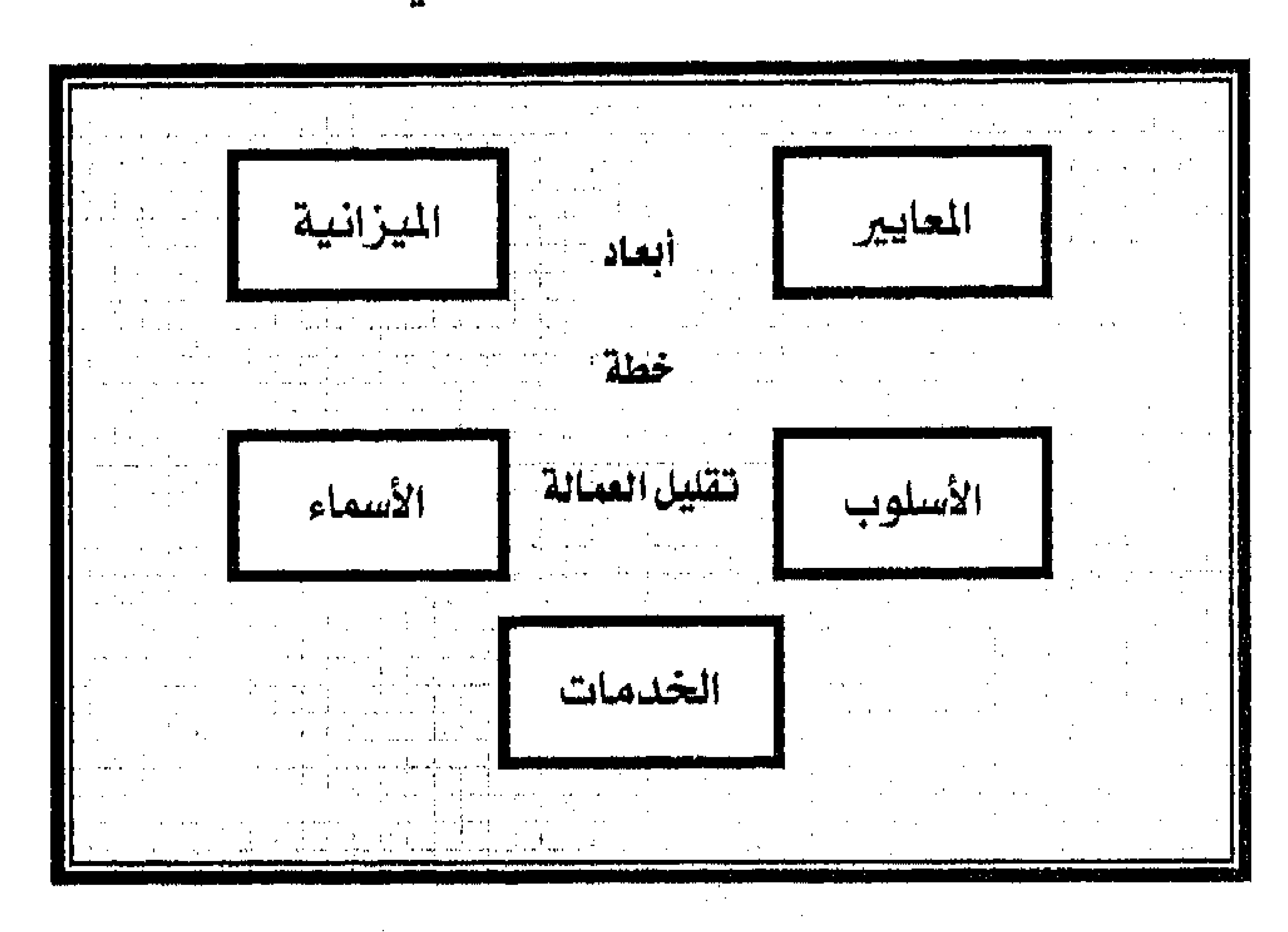
- **تخفيض في تكاليف العمالة.**
- **تقديم منتجات عالية الجودة.**
- **الابتكار الدائم بعمالة شابة ومتجددة.**
- **رفع إنتاجية العمالة.**
- **التخلص من بعض أنوع العمالة المتقادمة أو ذات المشاكل.**
- **التكيف مع الظروف المحيطة : كالمنافشة، أو الكساد، أو انخفاض المبيعات، أو الأزمات، وغيرها من الأسباب).**

(2) دراسة الوضع الراهن

تتطرق دراسة الوضع الراهن إلى دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فعلى المنظمة في دراسة البيئة الخارجية أن تتعرف على شكل سوق العمل، وعلى المنافسين والمنافسة، وسوق الأعمال، والموردين، وتدخل الدولة في حركة العمالة، ودور النقابات، والقوانين المنظمة للعمل والعمال. أما بالنسبة للبيئة الداخلية فإن دراستها تبدأ من فحص تركيبة وهيكل القوى العاملة من حيث التعليم، والمهارات، والعمر، والجنسية، والجنس، ومستوى الأداء، والأقدمية، والصحة. فعلى سبيل المثال قد تجد منظمة لديها 60٪ من القوى العاملة سيدات فوق سن الأربعين، هنا قد ترى المنظمة أنها فئة يمكن وضع نظام لها يريحها ويريح المنظمة في ترك الخدمة. وإذا وجدت منظمة أخرى أن 40٪ من عامليها ذوو سجلات صحية غير مطمئنة فإنه يجب استهدافها في تقليل العمالة. إن دراسة الوضع الراهن يمكنها أن تصل عادة إلى أن العاملين ذوى التعليم والمهارة غير المناسبة يمكن استهدافهم في تقليل العمالة. وأن العمالة كبيرة السن نسبياً (45–54 سنة) أيضاً مستهدفة، وصغار السن (أقل من 25 سنة) بينما ذوو السن المرتفع جداً فإنهم يتركون للتقاعد العادي للمعاش. وتجد فئات أخرى مستهدفة مثل : ذوى الأداء الضعيف، والأجانب والوافدين.

(3) وضع خطة تقليل العمالة

تتكون خطة تقليل العمالة من خمسة أبعاد كما في شكل (6 – 17) :



شكل (6 – 17) أبعاد خطة تقليل العمالة

1. معايير تقليل العمالة.
2. أسلوب تقليل العمالة.
3. الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة.
4. تحديد نوع وأسماء المستغنى عنهم.
5. وضع ميزانية لتقليل العمالة.

(1) معايير تقليل العمالة

ذكرنا أن المعايير هي: التعليم، والمهارة والخبرة، والأداء، والأقدمية، والسن، والجنس، والجنسية، والصحة، والوظيفة. وفيما يلي أمثلة لما قد تضعه المنظمات كمعيار لتقليل العمالة عندها :

- تخفيض العمالة غير المباشرة.
- الاستغناء عن العاملين في خط إنتاجي سيغلق.

- الاستغناء عن السيدات فوق 45 سنة.
- الاستغناء عن الموظفين فوق 55 سنة.
- الاستغناء عن ذوى العقود المؤقتة.
- الاستغناء عن ذوى الصحة الضعيفة.
- الاستغناء عن ذوى الأداء الضعيف.

(2) أسلوب تقليل العمالة

هناك أساليب عديدة يمكن استخدامها لتقليل العمالة، ومن هذه الأساليب ما يلى :

1- تخفيض نسبة مئوية سنويا (تخفيض نسبة بشكل دائم).
2- تخفيض نسبة مئوية مرة واحدة.
3- تخفيض نسبة مئوية للعمالة كلها.
4- تخفيض نسبة مئوية لنوع معين من الوظائف (سنويا أو مرة واحدة).
5- تخفيض نسبة مئوية لقسم من الأقسام (سنوياً أو مرة واحدة).
6- الاستغناء عن قسم كامل (أو مصنع) بسبب إغلاقه أو انتهاء العمل فيه.
7- الاعتماد على الفقدان الطبيعى للعمالة (كالاستقالة والاستغناء والوفاة والتقاعد).
8- التقاعد المبكر.
9- التسريح المؤقت.
10- العمل جزءاً من الوقت (أو المشاركة في الوظيفة).
11- تجميد التعيينات الجديدة.
12- تجميد الأجور والعلاوات والحوافز.
13- تجميد الساعات الإضافية.
14- ندب العاملين لمنظمات أخرى.

(3) تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة

يرتبط تقليل العمالة بمجموعة من الخدمات التى يجب أن تقدم للمستغنى عنهم تعويضاً لهم من فقدان الوظيفة، واحتراماً للعلاقة بين المنظمة وعامليها. ومن أهم الخدمات ما يلى :

- التعويضات المالية عن فقدان الوظيفة.
- تعويضات عينية، كسكن أو أرض أو دعم اجتماعى.
- المساعدة في البحث عن وظيفة في منظمات أخرى مشابهة.
- تدريب المستغنى عنهم للبحث عن وظيفة خارج المنظمة.
- استخدام المستغنى عنهم كمستشارين للمنظمة.
- استمرار تقديم الخدمات الطبية والتأمينات للمستغنى عنهم.

(4) تحديد أسماء المستغنى عنهم

يتم تطبيق المعايير المستخدمة لتقليل العمالة على بيانات العاملين في الأقسام والإدارات التي سيتم التخفيض فيها، وعلى أساسه يتحدد أسماء العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، ويتم حصرهم في كشوف تمهيداً للتنفيذ.

(5) وضع ميزانية تقليل العمالة

ينشأ عن تقليل العمالة عبء مالي يجب تحديده، وتحديد كيفية تدبيره كجزء من خطة تقليل العمالة. وتتضمن الميزانية البنود الأساسية التالية :

(أ) عدد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم في كل مستوى وظيفي.

(ب) مقدار التعويض الذي سيوقع لكل فرد.

(ج) إجمالي التعويضات وهو يساوى بند أ × بند ب.

(د) تكاليف الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة.

(ه) تكاليف إدارة نظام تقليل العمالة.

(و) أى تكاليف أخرى.

(4) تنفيذ الخطة

يقوم التنفيذ الناجح لخطط وبرامج تقليل العمالة على بعض الأسس التى ينبغى مراعاتها بدقة، وهى:

- العلنية والوضوح.
- الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين.
- التأكيد على استقرار العمالة الباقية.
- خلق حالة من الاطمئنان لدى العمالة الباقية.

(5) متابعة تنفيذ الخطة

تهدف عملية المتابعة إلى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وتتم هذه المتابعة من خلال مراجعة بعض معدلات العمالة وتغييرها. ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

- معدلات دوران العمالة.
- قياس الروح المعنوية للعاملين.
- معدلات التأخير والغياب.
- معدلات الرضا عن العمل.
- تطور الصراعات بين العاملين.
- إنتاجية العاملين.
- شكاوى العملاء.

طرق تقليل العمالة

تتعدد طرق علاج فائض العمالة. وحيث إن فائض العمالة يشير إلى وجود أعداد عاملين أكبر من احتياج المنظمة؛ فإن الطرق المباشرة لعلاج ذلك تكون من خلال الاستغناء عنهم، أو التقاعد المبكر، أو التسريح المؤقت. أما إذا لم ترغب المنظمة فى تقليل عدد العاملين، بل على العكس تود الإبقاء عليهم فإنها تلجأ إلى طرق غير مباشرة مثل تخفيض ساعات العمل، وتخفيض الأجور، وتجميد العلاوات والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، والمشاركة فى الوظيفة، والتعرية الطبيعية للعاملين.

يتناول هذا الجزء شرح لطرق علاج الفائض فى العمالة، وأهم هذه الطرق ما يلى (ماهر، 2000; Knowdel, et al, 1996; Tylzak, 1991)؛

1- الاستغناء عن العاملين.	**Employee Discharge.**
2- التقاعد المبكر.	**Early Retirement.**
3- التسريح المؤقت.	**Lay Off.**
4- النقل لأقسام أخرى.	**Transfer to Other Departments.**
5- تخفيض ساعات العمل.	**Work Hours Reduction.**
6- تخفيض الأجور.	**Wage Reduction.**
7- تخفيض العلاوات والمكافآت.	**Allowances and Bonuses Reduction.**
8- المشاركة فى الوظيفة.	**Job Sharing.**
9- التعرية (أو الانخفاض) الطبيعى للعمالة.	**Workforce Attrition.**

وسيلاحظ القارئ أن هناك طرقاً أخرى فرعية سيتم شرحها ضمن الطرق الرئيسة المذكورة أعلاه.

(1) الاستغناء عن العاملين Employee Discharge

هناك دواع اقتصادية تفرض على المنظمة ضرورة أن تستغنى عن بعض عامليها. وبالتالى فهو استغناء محسوب ومقصود ومخطط له بشكل سابق، وهو يهدف فى نهاية الأمر إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة. ولا يعتبر هذا طرداً للعاملين وبسوء نية، وإنما هو استغناء عن بعض العاملين لدواعٍ اقتصادية. ويطلق على ذلك أحياناً تقليل (أو تصغير) العاملين Employee Downsizing. كما يطلق عليه أيضاً ترشيد حجم العمالة، وإعادة هيكلة العمالة، وإعادة تنظيم العمالة، وإعادة بناء العمالة. ويمكن للمنظمة أن تطلق عليه المسمى الذى تراه مناسباً للظروف التى تمر بها.

ومن أهم دواعى وأسباب الاستغناء عن العاملين ما يلى :

- تدهور حجم العمل (الإنتاج والمبيعات) فى الفترة المقبلة.
- الرغبة فى تخفيض التكاليف كنتيجة لانخفاض الأرباح.
- الاندماج والاستحواذ الذى يؤدى إلى ضرورة تقليل العدد الكلى للعاملين.
- الاستعانة بتكنولوجيا متقدمة ومصانع جديدة تحل محل العاملين.
- انتقال المنظمة جغرافياً إلى موقع جديد.

ويحقق الاستغناء عن العاملين عدداً من المزايا، أهمها ما يلى :

1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تخفيض تكلفة العمالة.
2- زيادة قدرة ا لمنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
3- تخفيض ميزانية مزايا وخدمات العاملين.
4- رفع إنتاجية المنظمة.
5- تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
6- تقليل مشاكل العمالة الناجمة عن زيادة حجمها.
7- تقوية المركز المالى للمنظمة.

وبالرغم من هذا تعانى خطط الاستغناء عن العاملين من عيوب، أهمها ما يلى :

1- انتشار المشاعر النفسية السيئة بين العاملين.
2- تدهور سمعة المنظمة فى المجتمع ولدى المنافسين والملاك والموردين.
3- زيادة عبء العمل على من سيبقى من العاملين.
4- انخفاض ولاء وإنتاجية العاملين الناجين من خطة الاستغناء.
5- انخفاض روح الابتكار فى العمل.
6- انتشار الحيل السياسية والمناورات بين العاملين الناجين.
7- ارتفاع التكاليف عما كانت تظنه المنظمة.

وهناك عدة طرق للاستغناء عن العاملين، وهى كالآتى :

1- إنهاء خدمة منخفضى الأداء، وذلك فى محاولة لإنعاش وإعادة هيكلة العمالة بشكل يؤدى إلى زيادة وتحسين الأداء.
2- الاستغناء عن العمالة المؤقتة والاكتفاء بالعمالة الدائمة.
3- الاستغناء عن عمالة العقود، وعمالة الموردين.
4- الاستغناء عن مستوى تنظيمى كامل (مثل الاستغناء عن المشرفين أو رؤساء الورديات أو رؤساء الأقسام).
5- الاستغناء عن نسبة محددة من العاملين فى كل إدارات وأقسام المنظمة (مثل الاستغناء عن 20٪ من العاملين فى كل قسم).
6- الاستغناء عن العاملين فى أقسام أو فروع أو وحدات إنتاج بكاملها.

(2) التقاعد المبكر .Early Retirement

تتميز برامج التقاعد المبكر بأنها اختيارية للعاملين، بينما تعتبر برامج الاستغناء (المذكورة أعلاه) بأنها إجبارية. وتعتمد برامج التقاعد المبكر على أن المنظمة تشجع عامليها الذين يمثلون تكلفة وعبء عليها بترك العمل مع دفع تعويضات شخصية لهم. وغالباً ما يكون هؤلاء العاملون من الفئات الوظيفية العليا، ويعتبر تقاعدهم المبكر فرصة للآخرين لكى يحلوا محلهم، مما يعكس آثاراً نفسية طيبة لكل العاملين.

وهناك منظمات تلجأ بشكل مستمر إلى التقاعد المبكر، وهى منظمات عملاقة مثل الجيش، والشرطة؛ وذلك لأنها توظف أعداداً ضخمة فى المستويات الدنيا، ولا يمكنها أن ترقى كل هذه الأعداد إلى أعلى المستويات التنظيمية؛ ولذلك فهى تلجأ إلى برامج التقاعد المبكر، وأحياناً برامج الاستغناء عن العاملين.

وتقدم المنظمة للمتقاعدين مبكراً بعض المحفزات لتشجيعهم على ترك الخدمة، ومن أهم هذه المحفزات ما يلى :

- مكافأة التقاعد المبكر تحسب على أساس سنوات الخدمة.
- منح راتب تقاعد كاملاً، كما لو أن العامل قد وصل إلى سن التقاعد.
- تقديم تدريب يساعد العاملين على مواجهة سوق العمل.
- البحث عن فرص عمل خارج المنظمة (أى توظيفهم فى شركات أخرى).
- الاستعانة بالبعض بصفة مؤقتة كمستشارين أو مدربين أو الإشراف على خدمات العاملين.

ومن مزايا التقاعد المبكر ما يلى :

1- يتم بصورة اختيارية، ووفقاً لظروف العاملين.

2- خروج العاملين يتم بإرادتهم وبصدر رحب.

3- يقلل التكاليف ويزيد القدرة التنافسية للمنظمة.

4- يزيد من فرص الترقى للباقين فى العمل، ويدفع بدماء جديدة للوظائف العليا.

ويعاب على التقاعد المبكر ما يلى :

1- الاستغناء عن عناصر تحتاجها المنظمة، وفقدان ذاكرة المنظمة.

2- خلق ضغوط من جانب الإدارة لدفع العاملين للمعاش المبكر.

(3) التسريح المؤقت Lay off

حينما تواجه المنظمة بانخفاض مفاجئ فى إنتاجها ومبيعاتها؛ وذلك بسبب ظروف السوق، فإنها قد تلجأ إلى الاستغناء المؤقت (أو التسريح المؤقت) Lay off لبعض عامليها. ويتم التسريح المؤقت فى الفترات التى سيقل فيها الإنتاج والعمل، على أن يتم إعادة العاملين إذا ما عاد العمل لطبيعته. ويزيد لجوء المنظمة إلى التسريح المؤقت فى حالات تذبذب مواسم العمل والإنتاج، وذلك كما فى القطاع الزراعى والسياحة والفنادق والمصايف، إلا أن الأزمات الاقتصادية الطاحنة قد تفرض سياسة التسريح المؤقت كحل للخروج من هذه الأزمات.

ومن مزايا استخدام سياسة التسريح المؤقت ما يلى :

1- المرونة فى تخفيض أو زيادة العمالة.

2- المرونة فى مواجهة الظروف الاقتصادية بكفاءة.

3- تخفيض تكاليف العمالة؛ لأن العاملين المسرحين لا يحصلون على أجر كامل أثناء فترة التسريح المؤقت، كما أنهم لا يحصلون على حوافز ومكافآت خلال هذه الفترة.

أما عيوب هذه السياسة فهى كما يلى :

1- عدم الاستقرار الوظيفى والمالى لمن يتم تسريحهم.

2- عدم ولاء من يتم تسريحهم للمنظمة.

3- صعوبة إعادة تعيين بعض العاملين الذين تم تسريحهم لحصولهم على فرص وظيفية فى منظمات أخرى.

(4) النقل لأقسام أخرى Transfer to Other Departments.

حينما تود المنظمة الإبقاء على عامليها، وفى الوقت نفسه تواجه فائضاً فى العمالة فى قسم وعجزاً فى العمالة فى قسم آخر، فيكون من المنطقى نقل بعض العاملين من القسم الأول للقسم الثانى. أى يتم نقل بعض العمال من القسم الذى لديه فائض إلى القسم الذى لديه عجز.

والنقل من قسم لآخر يرتبط بضرورة التدريب لوظائف وأعمال القسم الجديد (ويطلق على ذلك أيضاً بإعادة التدريب أو إعادة التأهيل). ولكى تتم عملية النقل وإعادة التدريب بطريقة سليمة يجب اختيار العاملين الذين يصلحون نفسياً وفنياً للنقل وتقبل الأوضاع الجديدة.

وتمتاز هذه الطريقة بالإبقاء على العاملين وعدم تعريضهم للاستغناء عنهم؛ مما يرفع من ولاء العاملين للمنظمة. إلا أن النقل وإعادة التدريب يتطلب وقتاً وتكلفة عالية فى تصميم وتنفيذ النقل والتدريب.

(5) تخفيض ساعات العمل Work Hours Reduction.

تميل بعض المنظمات إلى تخفيض ساعات (أو أيام) العمل كبديل أخف وطأة عن الاستغناء عن العاملين أو تسريحهم مؤقتاً. فالمنظمة تود أن تبقى على العاملين ولكن بتكلفة أقل، وهنا تلجأ إلى سياسة العمل لساعات أقل وبالطبع تدفع أجوراً أقل. فبدلاً من أن يعمل الموظف 8 ساعات يومياً لخمسة أيام فهو يعمل 6 ساعات يومياً لخمسة أيام (أى يتم تخفيض ساعات العمل من 40 إلى 30 ساعة أسبوعياً). أو يمكن تخفيض أيام العمل إلى 4 أيام بدلاً من العمل 5 أيام فى الأسبوع.

وكتنويع لسياسة تخفيض ساعات العمل، تقوم بعض المنظمات بجعل هذه السياسة اختيارية أى أنها تتيح فرصة التخفيض الاختيارى لساعات العمل. وهذا البديل يلقى الترحيب من بعض الفئات مثل الذين لا تسمح ظروفهم المرضية للعمل حتى نهاية اليوم، أو الذين لديهم أعمال خاصة يودون التفرغ لها، أو المرأة العاملة التى تود أن تهتم أكثر بأطفالها وأسرتها، أو العاملين الذين يودون ترك أعمالهم بشكل تدريجى.

(6) **تخفيض الأجور** Wage Reduction.

للحفاظ على وظائفهم قد يقبل الموظفون تخفيض رواتبهم بنسبة معينة. وتلجأ المنظمة إلى ذلك؛ لأنها لا تود الاستغناء عن أحد من العاملين، كما أن العاملين يضغطون على إدارة المنظمة كي لا يتم الاستغناء عن أحدٍ منهم. هنا قد يتم التوصل إلى تخفيض نسبة من الأجور، فتخفيض مقداره 15٪ من أجر كل موظف يعنى كما لو أن المنظمة قد استغنت عن 15٪ من العاملين. **وكبديل** لمثل هذه السياسة قد تقنع المنظمة عامليها بالعمل يوماً فى الأسبوع بدون مقابل. فإذا كان هناك 5 أيام عمل وتم دفع 4 أيام عمل كأجور، هنا توفر المنظمة على نفسها 20٪ من الأجور، ويعنى ذلك كما لو أن المنظمة قد استغنت عن 20٪ من عامليها. **وكبديل آخر** تلجأ بعض المنظمات إلى **تجميد الأجور** Wage Freeze لعدة سنوات، أو قد تلجأ إلى **التنزيل الوظيفى** Demotion، وهو عكس الترقية، حيث يتم إقناع الموظفين بقبول وظائف أدنى أو يتم تقييم الوظيفة بأدنى ما كانت عليه سابقاً.

ومن مزايا سياسة تخفيض الأجور ما يلى :

1- تخفيض تكلفة العمالة.

2- المرونة فى مواجهة الظروف التى تمر بها المنظمة.

3- الإبقاء على القوة العاملة نفسها بالمنظمة.

4- تحقيق التكافل والتضامن بين العاملين.

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل فيما يلى :

1- انخفاض الموارد المالية والمعيشية للعاملين، وخلل فى مستوى المعيشة.

2- احتمال رحيل بعض العاملين من المنظمة إلى منظمات أخرى تدفع أجوراً كاملة.

(7) **تخفيض العلاوات والمكافآت** .Allowances and Bonuses Reduction

يمكن للمنظمة أن تجمد أو تؤجل دفع عدد من العلاوات والحوافز. ومن أمثلة ما يمكن تجميده علاوة الأقدمية، والعلاوة الاجتماعية (مثل علاوة الزواج أو علاوة الأبناء)، وعلاوة الجدارة والكفاءة، وعلاوة طبيعة العمل. كما يمكن أيضاً تجميد المزايا والخدمات الخاصة بالسكن والانتقالات والخدمات الطبية والاجتماعية والرياضية والترفيهية. كما يمكن تجميد المكافآت وأنظمة الحوافز التشجيعية.

وبالرغم من أنها سياسة جيدة لتخفيض تكاليف ميزانية الأجور والعمل، إلا أنه يعاب عليها التأثير سلباً على دخول العاملين ومستواهم المعيشى؛ مما قد يدفع البعض لترك الخدمة إلى منظمات أخرى. ولذلك يجب أن تحذر المنظمة من هذه النتائج، وقد يتم من خلال لجوئها إلى تجميد بعض العلاوات، ولفترة من الزمن، وتجميد جزء من المكافآت والحوافز، وليس كلها.

(8) **المشاركة فى الوظيفة** .Job Sharing

يشير هذا المصطلح إلى أن اثنين أو أكثر من العاملين يتشاركون فى أداء وظيفة واحدة. فإذا كانت ساعات عمل الوظيفة 8 ساعات يومياً، فإن الفرد الأول يعمل 4 ساعات صباحاً، بينما يعمل الفرد الثانى 4 ساعات بعد الظهر وتوازى هذه الطريقة ما شرحناه سابقاً من تخفيض ساعات العمل. ففى المشاركة الوظيفية يتم تخفيض ساعات عمل الفرد من 8 ساعات يومياً إلى 4 ساعات. ويحتاج الأمر إلى خلق توافق وتعاون بين الفردين لأداء عمل واحد.

(9) **التعرية (أو الانخفاض) الطبيعى للعمالة** .Workforce Attrition

يشير هذا المصطلح إلى الفقدان الطبيعى للعمالة نتيجة لظروف طبيعية كبلوغ سن التقاعد، أو الوفاة، أو العجز الدائم عن العمل، أو الفصل القانونى بسبب الغياب، والانخفاض الحاد فى الأداء، أو الاستقالة. وهذه الأسباب كفيلة بانخفاض عدد العاملين فى المنظمة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها طبيعية وغير مكلفة، ولا يترتب عليها أى ضرر

بالعاملين. ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب سنوات طويلة لكى تظهر نتائجها. ويمكن أن تنجح هذه الطريقة فى المنظمات القديمة التى تتسم القوى العاملة فيها بأنها مسنة، حيث إن الأعمار الطويلة للعاملين يمكنها أن تؤدى إلى التعرية أو الفقدان الطبيعى السريع للعاملين.

خلاصة الفصل السادس

إعادة هيكلة الموارد البشرية

(1) البشر هم أهم مورد لأى منظمة، والاهتمام بهم يمكن أن يؤدى إلى انطلاقة حقيقية للمنظمة. ومن أهم طرق إعادة الهيكلة البشرية هو تبنى استراتيجية سليمة للموارد البشرية، وتحديد التركيبة المثالية لهيكل الموارد البشرية، وتحديد حجم بشكل مثالى.

(2) تشير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى أن خطط وأهداف وممارسات الموارد البشرية بالمنظمة تعتمد على وتستمد تحركاتها من الخطة الاستراتيجية للمنظمة. فبعد تحديد الخطة الاستراتيجية للمنظمة يتم تحديد استراتيجية الموارد البشرية، ثم يتم تحديد الممارسات والسياسات البشرية الملائمة. ويجب التأكيد أنه بتغيير استراتيجية المنظمة فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ستتغير، وبالتبعية تتغير الممارسات والسياسات الخاصة بكل أنشطة الموارد البشرية ووظائفها.

(3) يمكن إعادة هيكلة الموارد البشرية من خلال تغيير تركيبة وهيكل الموارد البشرية. ويبدأ الأمر بتحديد التركيبة الحالية ومقارنتها بالتركيبة المثالية، وبعد تحديد الاختلالات بينهما يجب علاج هذا الخلل للتوصل إلى التركيبة المثالية من حيث : العمر، ونوع الوظائف، ودرجة المهارات، والأقدمية، والنوع (ذكر وأنثى)، وطبيعة التعاقد (دائم ومؤقت)، والجنسية، والحالة الصحية، والتوزيع الجغرافى. ويمكن علاج الخلل بطرق كثيرة منها الاستغناء عن العاملين (وعكسه التعيينات الجديدة)، والنقل، والتقاعد المبكر، وتقليل ساعات العمل (أو زيادته)، واستخدام التكنولوجيا، والترقية، والتدريب، وغيرها.

(4) تقليل العمالة من الممارسات الشائعة والمطلوبة لإعادة هيكلة الموارد البشرية ولتصحيح أى اختلالات فى نوع وحجم الموارد البشرية، وتمر خطة تقليل العمالة بتحديد الهدف من تقليل العمالة، ثم دراسة الوضع الراهن والذى يؤدى إلى تصميم الخطة وتنفيذها، وتتضمن خطة تقليل العمالة أبعاداً رئيسة من أهمها : تحديد معايير تقليل العمالة، وتحديد أسلوب تقليل العمالة، وتحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة، وتحديد تكلفة (وميزانية) تقليل العمالة.

أسئلة الفصل السادس

(1) ما المقصود بإعادة هيكلة الموارد البشرية؟

(2) ما الطرق الرئيسة لإعادة هيكلة الموارد البشرية؟

(3) ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

(4) ما الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للمنظمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

(5) ما المقصود بالاستراتيجيات التالية؟ وما أثرها على إدارة الموارد البشرية؟

- النمو الخارجي.
- الانسحاب.
- التركيز.

(6) اشرح بعض بدائل التحرك الاستراتيجي فى المجالات التالية :

- الاستقطاب والاختيار.
- التدريب.
- الرواتب والأجور والتعويضات.

(7) اشرح المقصود بتغيير تركيبة وهيكل الموارد البشرية.

(8) ما خطوات إعادة هيكلة تركيبة العمالة؟

(9) ما طرق علاج الخلل فى هيكل العمالة؟

(10) ما خطوات خطة تقليل العمالة؟

(11) اشرح الأبعاد التى تتكون منها خطة تقليل العمالة.

(12) ما طرق تقليل العمالة؟

تمارين وحالات الفصل السادس

تمرين

ضع الاستراتيجية الملائمة لإدارة الموارد البشرية

نجد فى الجدول التالى بعض الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، والمطلوب أن تبحث فى المراجع لكى تصل إلى تعريف واضح وبسيط لها، وأن تحدد أثر كل استراتيجية على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

استراتيجية المنظمة	تعريفها	أثرها على استراتيجية الموارد البشرية
الإبداع والابتكار فى العمل.		
تشجيع العمل الجماعى.		
الخصخصة		
التوسع الجغرافى		

المناقشـــــة

1- قارن ما توصلت إليه من نتائج بما توصل إليه باقى الزملاء، وناقش أوجه التشابه والاختلاف.

2- هل يمكن التوصل إلى نتيجة عامة من هذه المناقشة؟

تمرين

حدد الهيكل المثالى لتركيبة العمالة؟

فيما يلى مقارنة بين الهيكل المثالى والهيكل الحالى لتركيبة العمالة فى إحدى الهيئات العاملة، وعليك أن تكتب نقدك للفرق بينهما، وأن تحدد طرق العلاج المثالية.

بيان عام	بيان تفصيلى	المثالى	الحالى	الفرق	النقد	العلاج
النوع	ذكر	٪70	٪50	٪20		
	أنثى	٪30	٪50	٪20		
العمر		35	48	13		
التعليم	عال	٪20	٪20	٪—		
	دبلوم	٪30	٪10	٪20		
	ثانوى	٪40	٪50	٪10		
	أقل	٪10	٪20	٪10		
طبيعة التعاقد	ثابت	٪50	٪80	٪30		
	مؤقت	٪50	٪20	٪30		
المستوى	إدارة عليا	٪5	٪10	٪5		
	إدارة وسطى	٪10	٪20	٪10		
	إدارة إشرافية	٪20	٪30	٪10		
	عمالة ماهرة	٪60	٪20	٪40		
	عمالة غير ماهرة	٪5	٪20	٪15		

المناقشـــــة

(1) قارن أوجه النقد والعلاج التى توصلت إليها فى الجدول السابق بتلك التى توصل إليها زملاؤك، وما درجة التشابه والاختلاف بين أعضاء المجموعة؟

(2) حاول أن تقارب بين وجهات نظر الزملاء، وتوصل إلى جدول نهائى يعبر عن الرأى العام لكل الزملاء.

حـــــالة

ما أسلوب الاستغناء المناسب؟

إثر ندوة قدمها أحد أساتذة الموارد البشرية لمديرى الإدارة العليا بالشركة عن أساليب تخفيض حجم العمالة، انقسم المديرون إلى مجموعتين : الأولى تؤيد الحل المباشر والصريح الذى يرى أنه من المناسب تخفيض حجم العمالة من خلال الاستغناء عن بعض العاملين ذوى الأداء المنخفض، أو تخفيض نسبة ثابتة فى كل وحدات العمل بالشركة.

أما المجموعة الثانية، فقد رأت أنه يجب تخفيض العمالة من خلال تجنب الاستغناء عنها، وذلك بالاعتماد على الفقدان الطبيعى للعمالة من خلال ترك الخدمة والوفاة والاستقالة، وتجميد التعيينات، وإقناع العاملين بتقديم تنازلات مثل تجميد الأجور والحوافز والمزايا والخدمات.

ولقد اشتد الخلاف بين المجموعتين، حتى تدخلت أنت باعتبارك مدير عام الموارد البشرية بالشركة.

أســـئلة

1- باعتبارك مديراً للموارد البشرية أى الحلين أفضل؟ ولماذا ؟

2- فى تقديرك، أى الأساليب الفرعية أفضل لتخفيض حجم العمالة؟

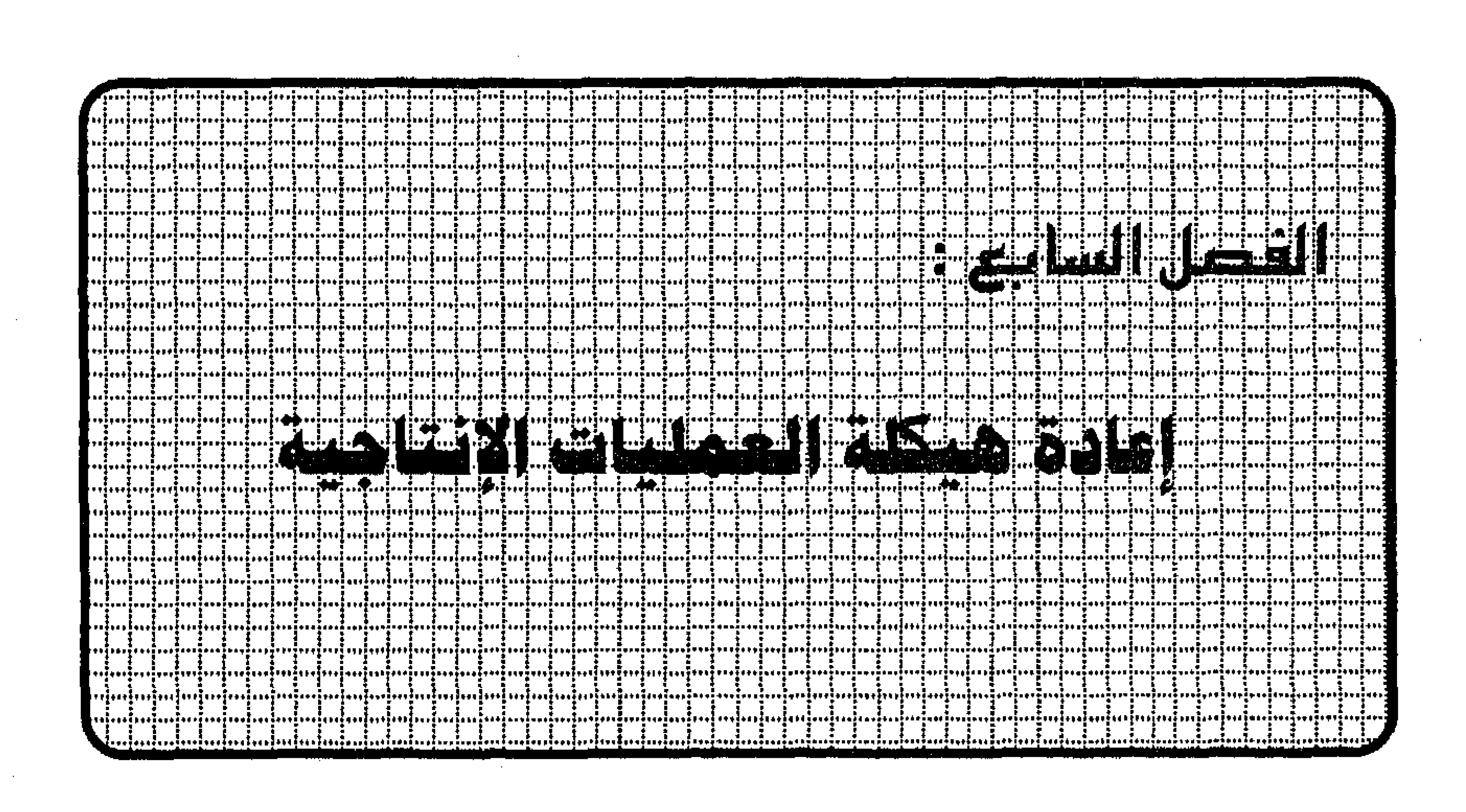
هوامش ومراجع الفصل السادس

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- احمـــد ماهر (2011) تخطيط القوى العاملة، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمـــد ماهر (2000) تقليل العمالة، الإسكندرية : الدار الجامعية.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Batten, T., (1971) *Manpower Planning*, New York : Wiley.
- Bechet, T. (2008) *Strategic Staffing : A Comprehensive System for Effective Workforce Planning*, NY : AMACOM, Society for Human Resource Management.
- Burack, E (1996) *Human Resources Planning : A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development.* 3rd. ed., lake forest, III. : Brace Press.
- Gross, J. (2008) *Workforce Planning : A Benchmarking Study*, Hudson, Ohio : Top Grade Workforce Planning.
- Knowdel, R. et al, (1996), *From Downsizing to Recovery* CA. : Davis – Black.
- Tylzak, L., (1991), *Downsizing Without Disaster*, CA. : Crip Publications.
- Walker, J. (1980) *Human Resources Planning* NY : McGraw-Hill.
- Young, M, (2006) *Strategic Workforce Planning*, Washington, D.C. : The Conference Board.


الفصل السابع :
إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية

الفصل السابع

إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية

مقدمــــة

حينما تقرر المنظمة إعادة الهيكلة فإن ذلك يؤثر على العمليات الإنتاجية والتشغيلية، سواء كانت فى سلع أو خدمات. ولقد تطورت فنون الإنتاج والتكنولوجيا تطوراً كبيراً وذلك فى مجال الآلات والميكنة، والأهم فى فنون تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات. وبالطبع يجب أن يبدأ كل هذا من منظور استراتيجى يحدد رؤية وأهداف المنظمة والتحركات الرئيسة فيها، وهى بالتبعية تحدد العمليات الإنتاجية التى سيتم إعادة هيكلتها وطرق إعادة الهيكلة.

وهناك مجموعة كبيرة من طرق إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية، ومن أهمها أن تضمن المنظمة مفهوماً متكاملاً للجودة والالتزام بمعايير محددة للعمل (وهو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة)، والتأكد من أن هناك استدامة فى تحسين العمليات تضمن التميز للمنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتحسين المستمر)، وربما تود المنظمة تطوير الإجراءات المهمة فى عمليات المنظمة (وهو ما يطلق عليه إعادة الهندسة الإدارية / الهندرة). وتتضمن الطرق : تطوير تكنولوجيا المنظمة، أو المقارنة بأقرب منافس، أو الإدارة بمؤشرات ومعايير محددة (وهو ما يطلق عليه مؤشرات الإنتاجية).

وعليه ينقسم هذا الفصل إلى الموضوعات الرئيسة التالية :

- إدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management.
- التحسين المستمر. Continuous Improvement.
- تطوير التكنولوجيا. Technology Improvement.
- المقارنة بأقرب منافس. Benchmarking.
- إعادة الهندسة الإدارية. Reengineering.
- الإدارة بمؤشرات الإنتاجية. Productivity Criteria.

إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة بين المديرين كأسلوب متكامل لضمان الجودة والرقابة على تنفيذ المعايير. ونتناوله هنا كأسلوب لإعادة الهيكلة باعتبار أنه فلسفة للتطوير الشامل، وهو مفهوم مقارب لمفهوم التطوير التنظيمي، وإنما يأخذ الجودة كمدخل للإدارة.

معنى إدارة الجودة الشاملة

يمكن التعرف على معنى هذا المصطلح من خلال تفكيك كلماته كالآتي:

إدارة: بمعنى أنه نظام للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على الجودة.

- **الجودة:** وهي الالتزام بالمعايير والمعدلات.
- **الشاملة:** تشمل أي شيء كالعمليات، والأدوات، والمستويات الإدارية في كافة الأوقات.

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي: **نظام إداري يضمن الالتزام بالتحسين المستمر لأي شيء يتم داخل المنظمة.**

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ هي كالآتي (Deming, 1982; Powel, 1995):

1- **يمكن للجودة أن تدار:** أي يمكن **التخطيط** لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد لها، كما يمكن **تنظيميها** من خلال لجان، واجتماعات، ومسئوليات توزع على كافة المستويات. كما يمكن توجيه الأشخاص المرتبطين بها من خلال جهود القيادة، وجماعات العمل، والاتصال والتحفيز. وأيضاً يمكن متابعة الجودة والرقابة عليها من خلال جهود المقارنة والتحليلات الإحصائية للتباين بين الأداء الفعلي والمعايير.

2- **العميل هو محور الجودة:** وهذا يعني أن على المديرين أن يحددوا مواصفات السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر المنظمة، وبناءاً على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء. وهنا يجب البدء فى دراسة العميل واحتياجاته، والعميل قد يكون مستهلك السلع والخدمات، أو أي وحدة داخلية تحصل على خدمة من الوحدات الأخرى.

3- **المعايير والمعدلات والمواصفات:** هي لب الجودة، يمكن ترجمة احتياجات ورغبات العملاء في شكل مواصفات للسلعة أو الخدمة، أو معايير تحدد ما هو سليم، ومعدلات للأداء البشري والعمليات. وهناك أنظمة عالمية تساعد في ذلك مثل الأيزو Iso تساعد في تصميم ثم اعتماد المعايير والسجلات والأنظمة ذات المواصفات الدقيقة. ومن أهم المعايير ممنوع الخطأ (أو الخطأ = صفر Zero Detect) والإنجاز الصحيح من أول مرة Right The First Time

4- **العمليات (وليس الناس) تحتاج إلى معايير ومعدلات:** حيث إن الناس يمكن تدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الالتزام بمعايير الأداء والمعدلات، لا يبقى إذن إلا الاهتمام بالعمليات والإجراءات والنظم في وضع معايير ومواصفات لها.

5- **الاستمرارية:** نظام إدارة الجودة الشاملة يوضح لكي يبقى، وهو ليس نظام يطبق مرة واحدة، بل هو نظام يومي دائم يوضع لكي يستمر، وعلى كافة العاملين الالتزام به كنظام حياة.

6- **الأفراد هم السبب في تحقيق الجودة:** المعايير توضح العمليات وقد يلتزم بها أو لا يلتزم بها الأفراد، إلا أنه يمكن دفعهم إلى الانضباط والالتزام من خلال التدريب، والحوافز، ومنح الصلاحيات، وتكوين جماعات العمل، والاتصال.

7- **القياس أداة مهمة للجودة:** يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها، وتكلفتها، والالتزام بمواصفاتها. ثم بعد ذلك يتم مقارنة ما تم تنفيذه بالمعايير، أو بأقرب منافس لمعرفة الفارق أو التباين بينهما، ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائياً لتحديد مدى الالتزام بالمعايير.

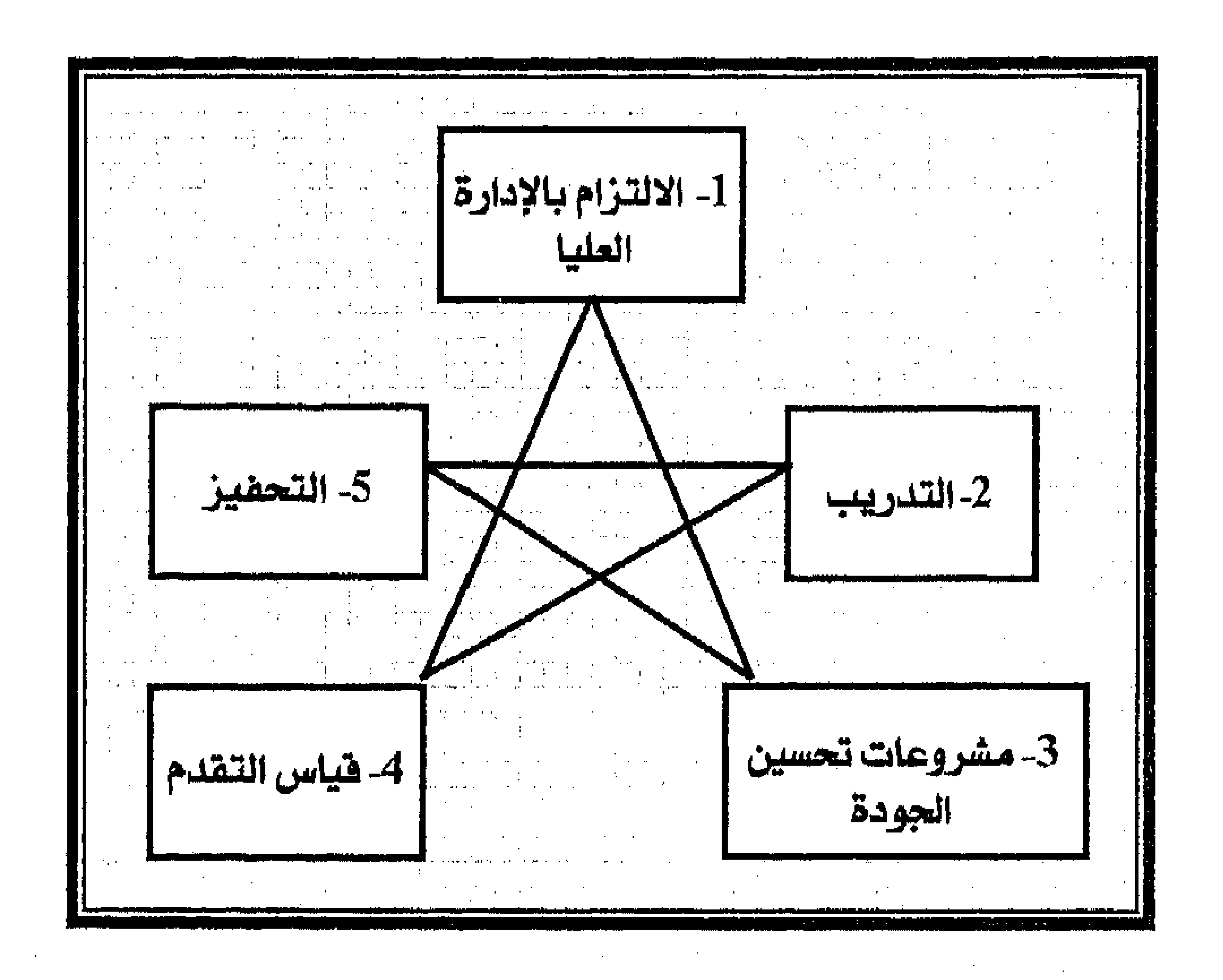
8- **الالتزام بمبدأ التحسين المستمر:** تعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر الذي يتضمن تحديد العملية، وقياسها، ومعرفة المشاكل في العمليات وأسبابها، وإدخال التحسينات والتعديلات في المعايير، ثم قياس الأداء بعد التعديلات، ثم التنفيذ، ثم الاتصال بالعملاء لقياس رضاهم، والاتصال بالعاملين وتدريبهم على التعديلات الجديدة.

9- **أهداف العمل هي ضرورات:** أي أن أهداف العمل هي متطلبات ضرورية يجب الالتزام بها وليس التفاوض عليها، وإنما يمكن التفاوض في العمليات والإجراءات للتوصل إلى الأفضل والتي تحقق الأهداف الموضوعة. ومن هذه الأهداف رضا العميل، وتخفيض التكلفة، والسرعة في العمل.

10- **دعم الاتصالات والتنسيق:** حيث إنهما أدوات يمكن أن تتحقق الجودة من خلالهما، وتلعب الاجتماعات واللجان ونظم المعلومات وجماعات العمل دوراً مهماً في تحقيق الاتصال والتنسيق.

خطوات إدارة الجودة الشاملة

يمر تنفيذ الجودة الشاملة بخمس مراحل، بعض هذه المراحل قد يتم تنفيذها بالتزامن مع بعض المراحل الأخرى، كما أن هناك تأثيراتٍ متبادلة بين هذه المراحل (Douglas and Judge, 2001) وتظهر هذه المراحل في شكل (7– 1).



شكل (7 – 1) خطوات إدارة الجودة الشاملة

(1) التزام الإدارة العليا

إن البداية السليمة هي اقتناع الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا الالتزام يجب أن يكون طويل المدى، فهو ليس نظاماً وقتياً بل هو نظام لحياة المنظمة يستند على الجودة. إن التعهد والالتزام الطويل الأجل من الإدارة العليا يترجم في الشكل التالي:

* يجب أن تعبر الأنظمة والسياسات عن الجودة الشاملة في شكل إعلان مبادئ، وقيم المنظمة، وأهدافها.
* يجب الإعلان والاتصال عن النقطة السابقة في شكل ملصقات، واجتماعات، وندوات، وغيرها.
* يجب توفير الدعم المادي في شكل ميزانيات مخصصة للجودة، والدراسات، والتدريب، والاجتماعات الخاصة بالجودة.

* يجب توفير الدعم المعنوي في اتصالات شخصية ومقابلات بين الإدارة العليا وباقي المستويات.
* الاهتمام بالبحوث والدراسات الخاصة بتحسين الجودة.
* الإنفاق على التدريب.
* الإنفاق على جوائز الجودة.

(2) التـــدريب

يحتاج تنفيذ الجودة الشاملة إلى تدريب مكثف لكافة العاملين، على الأخص لأولئك العاملين المرتبطين بالمعايير والمعدلات الخاصة بالجودة. وعادةً ما تغطي العملية التدريبية الموضوعات التالية:

* التحسين المستمر للعمليات.
* مبادئ إدارة الجودة.
* مهارات اتخاذ القرار
* الرقابة الإحصائية على الجودة.
* العصف الذهني.
* التمثيل البياني.
* خرائط تدفق العمل.
* أشكال السبب والنتيجة.
* خرائط عظام السمكة.
* قياس الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.
* تحليل الفروق.

(3) البدء في مشروعات تحسين الجودة

تمر مشروعات تحسين الجودة بخطوات عملية هي كالآتي:

* تحديد العمليات الواجب تحسينها. وهي عمليات مهمة للعملاء، ويمكن إجراء تحسينات عليها، ويسهل عمل الفرق والجماعات عليها.
* التعرف على احتياجات العملاء في هذه العمليات، وترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات ومعايير أداء.
* التعرف على مشاكل الأداء في العمليات، والتعرف على الفروق والفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.
* وضع بدائل العلاج والتحسينات المطلوبة. وأفضل بديل هو ذلك التحسين الذي يؤدي إلى:
  - منع الخطأ (وليس علاجه).
  - يقابل احتياجات وتوقعات العملاء.
  - السـرعة.
  - له معايير واضحة وكمية.
  - المعايير مفهومة ويمكن التدريب عليها.
  - متابعة التنفيذ، ويحتاج ذلك إلى قياس الأداء بعد التحسينات، ومقارنة ذلك بالأداء قبل التحسينات، وتحليل الفروق للتأكد من جودة التحسين.

(4) قياس مدى التقدم في الجودة

بعد تنفيذ مشروعات تحسين الجودة في شتى مجالات العمل، يحتاج الأمر إلى قياس مدى التقدم في الجودة من خلال إجراء مجموعة من المقارنات مثل:

* مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري المطلوب.
* مقارنة الأداء الفعلي (أو المعياري) بالأداء الفعلي (أو المعياري) بمنظمة أخرى ويطلق على هذا المقارنة بأقرب منافس (أو أقرب نمط) Benchmarking.

(5) تحفيز الإنجازات المميزة

يجب على الإدارة أن تحفز الإنجازات المميزة، وذلك من خلال الجوائز، والدروع، والكؤوس، وشهادات التميز، وأن يتم ذلك في احتفالات تعزز وتكرس اهتمام الإدارة بذلك. والأمثلة التالية خير برهان على ذلك:

* أجود عملية.
* أكثر الأقسام جودة.
* الموظف المثالي للجودة

هذا ويمكن ربط حوافز العاملين بمدى تحقيق أهداف الجودة.

ويرجع الفضل جزئياً لانتشار فكرة الجودة الكلية إلى العالم الأمريكي ديمنج Deming الذي أعطى كل أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية إلى المنظمات اليابانية، والتي استطاعت أن تتميز عن أقرانها في الولايات المتحدة، ولم يستطع أن يقنع ديمنج الشركات الأمريكية إلا بعد نجاح الشركات اليابانية (Deming, 1982).

ويعرض الشكل (7−2) مبادئ الجودة لدى ديمنج، وهي المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ الجودة لدى د يمنج

1- حدد أهداف واضحة ودائمة للجودة.
2- ضع فلسفة جديدة لمنظمتك.
3- الشراء بأقل الأسعار قد لا يضمن الجودة.
4- القيادة مهمة لانتشار فلسفة الجودة.
5- لا تستخدم شعارات جوفاء لا تطبقها.
6- لا تركز فقط على الحصص الكمية للإنتاج وإنما يجب أن يكون التركيز على الكمية والجودة معاً.
7- أفضل أنواع التدريب هو " التدريب أثناء العمل ".
8- ابعد الخوف من الالتزام بمعايير الجودة.
9- ابن جسور التعاون والتنسيق بين الأقسام.
10- خذ تصرفات جزئية لتحقيق الإنجازات والجودة.
11- تأكد من استمرارية التحسين.
12- لا تعتمد على الفحص الشامل للتأكد من الجودة، وإنما حسّن المعايير.
13- أزل عوائق إجادة العمل.
14- درب العاملين باستمرار.

شكل (7 – 2) مبادئ الجودة لدى ديمنج

وبجانب هذه المبادئ نهى ديمنج عن الوقوع في بعض الأخطاء، والتي يمكنها أن تقضي على جهود الجودة. ويوضح شكل (7– 3) التالي هذه الأخطاء الواجب الابتعاد عنها (Deming, 1982).

الأخطاء السبع في الجودة

1- عدم وجود أهداف واضحة لها علاقة بالجودة.
2- التركيز على الأرباح القصيرة الأجل والحالية.
3- التركيز على تقييم الأداء الفردي ونسيان أداء فريق العمل أو القسم.
4- عدم استقرار فريق الإدارة العليا.
5- الاهتمام فقط بأرقام الإنتاجية ونسيان رضا العميل والعاملين.
6- المبالغة في نفقات العلاج للعاملين.
7- المبالغة في نفقات " ضمان " السلع المباعة.

شكل (7 –3) يوضح الأخطاء الواجب الابتعاد عنها

التحسين المستمر

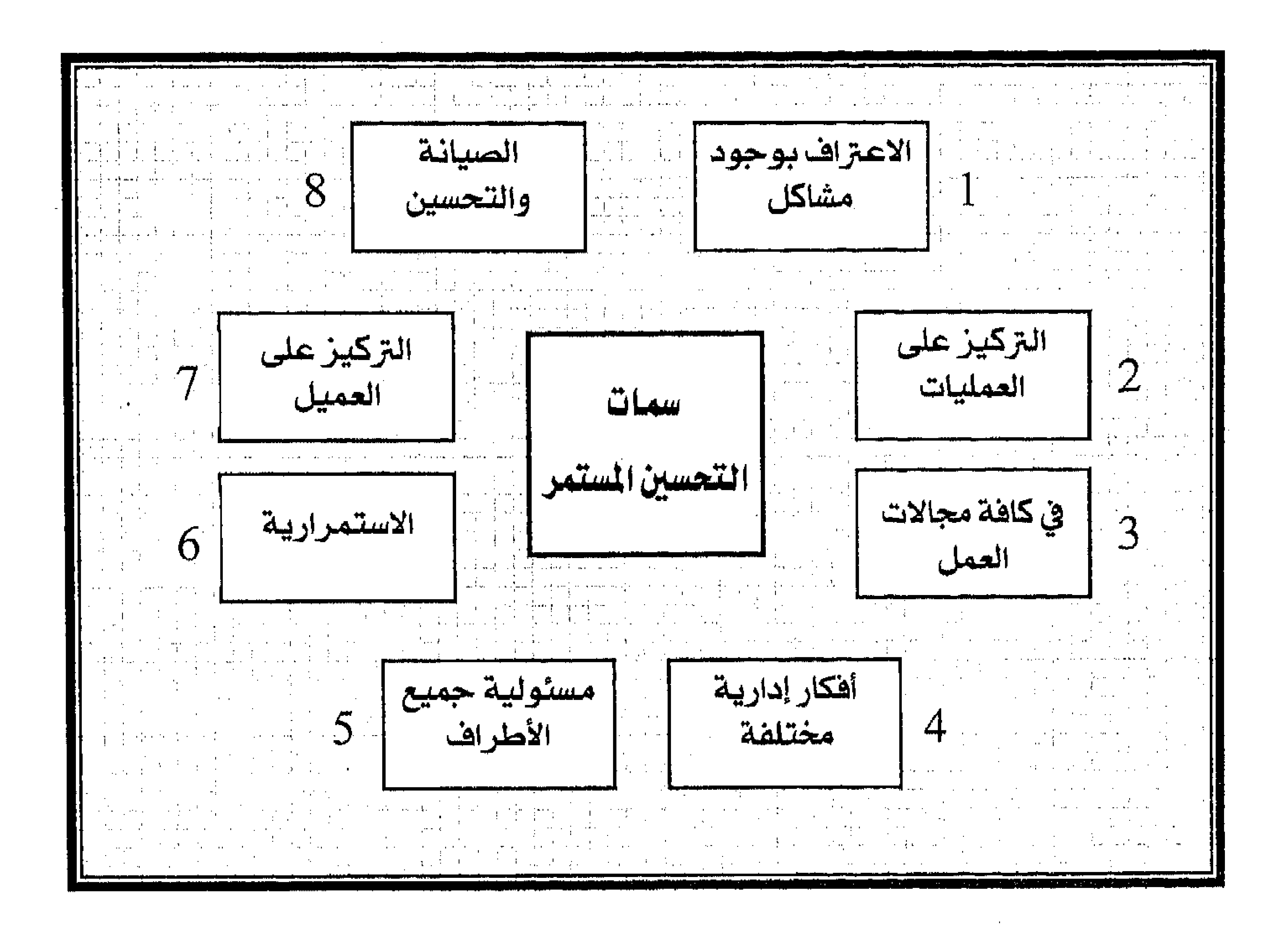
Continuous Improvement

يأخذ هذا المصطلح أهميته من الاستمرارية التي يأخذها ، فقد تعددت طرق وأدوات إعادة الهيكلة، إلا أن أهم ما يميز التحسين المستمر أنه تطوير دائم ، وصفة الاستدامة في التحسين تجعل لهذه الطريقة البريق والفعالية.

وتظهر أهمية التحسين المستمر كأداة من أدوات إعادة الهيكلة على مستوى المنظمة ككل من حقائق أساسية أهمها انه تحسين في كافة المجالات الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية) كما أنه يشمل كثيراً من طرق التحسين المتعارف عليها ، كما انه يضع مسئولية التحسين والتطوير على كافة المسئولين والمديرين والعاملين .

ماهية التحسين المستمر

هو تطوير مستمر يركز على تحسين العمليات والأنظمة والإجراءات في كافة مجالات العمل وباستخدام مجموعة متكاملة من الأفكار الإدارية التي تخدم العميل . ويقدم شكل (7− 4) السمات التي يتصف بها التحسين المستمر ماهر، 2007 . ,Plenert) 2012;)



شكل (7 – 4) سمات التحسين المستمر

1- **الاعتراف بوجود المشاكل** : إن الإقرار بأن ليس في الإمكان أحسن مما كان هو أمر قاتل ، ويجب الاعتراف بأن هناك مشاكل، وأن الأوضاع الحالية يمكن تحسينها باستمرار حتى يمكن الانطلاق إلى تحسين المستمر.

2- **التركيز على العمليات** : إن لب الاهتمام هنا هو العمليات : من الأهداف والنتائج، وعليه تتم مراجعة السياسات، وإجراءات العمل، والنظم، والعمليات، والأنشطة بغرض تطويرها إلى الأفضل.

3- **كافة المجالات** : لا يقتصر التحسين على مجال بعينه، بل يمتد إلى كافة الوظائف الخاصة لأي منظمة وهي المجالات الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية أو الموارد البشرية.

4- **الأفكار الإدارية المختلفة** : يضم التحسين المستمر كافة الأفكار الإدارية الهادفة للتحسين مثل أفكار الجودة، وجدولة الإنتاج، والإنتاجية، وجماعات العمل، والتكنولوجيا، وحلقات الجودة، ونظم الاقتراحات واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

5- **مسئولية جميع الأطراف** : إن مسئولية التحسين هي مسئولية موزعة بين العاملين ، والمشرفين والمديرين ، والذين يجب أن يتعاونوا جميعا بشكل متضافر لتحسين العمليات.

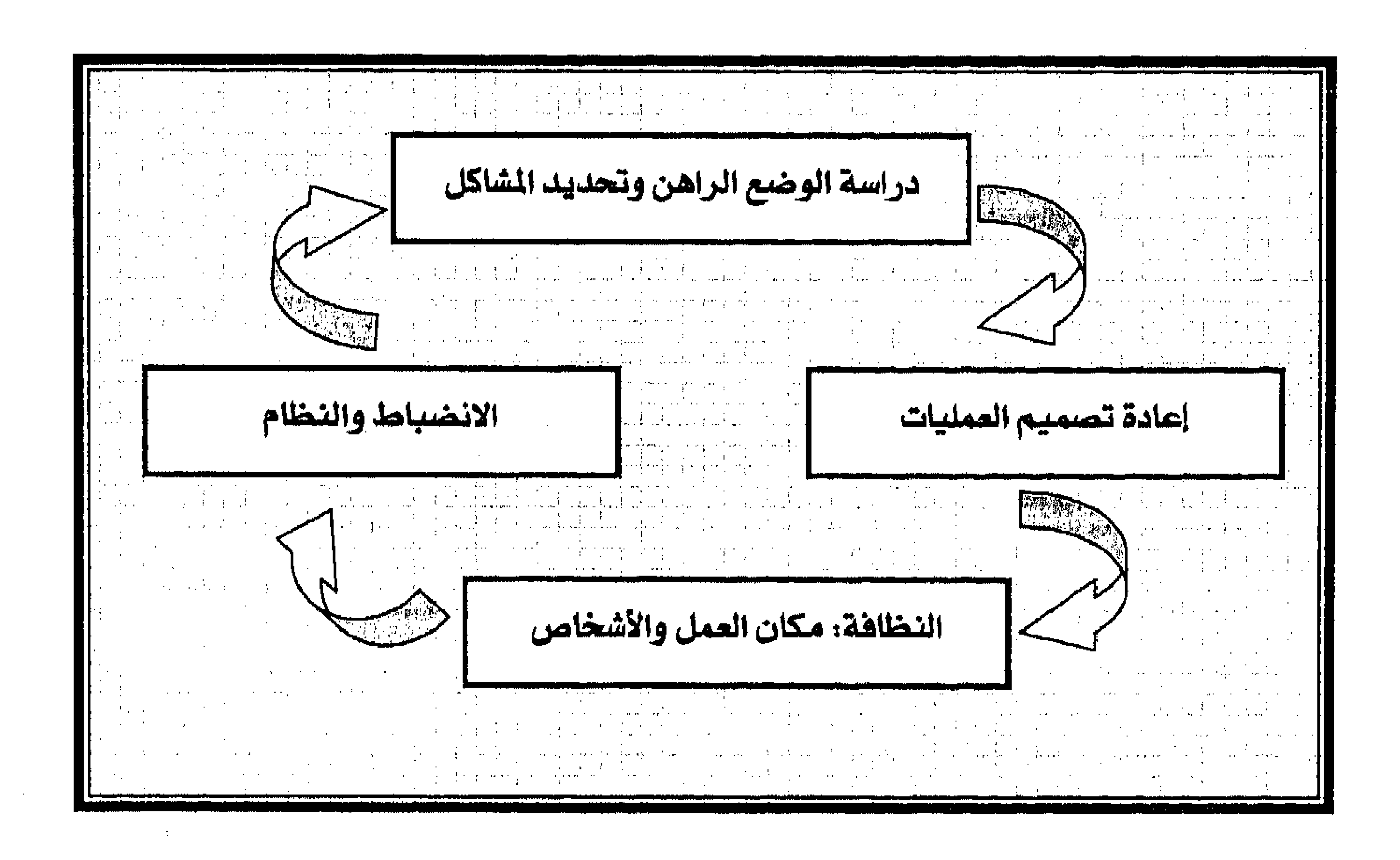
6- **الاستمرارية** : إن التحسين عملية دائمة ومستمرة، ويجب أن يشترك العاملون مع مديريهم باستمرار (من خلال الاجتماعات) في مناقشة المشاكل بغرض التحسين المستمر .

7- **العميل** : تؤمن هذه النظرية بأن إرضاء العميل (مثل المستهلك لمنتجات المنظمة أو الوحدات الإدارية التي تتبادل الخدمات) هو الغاية الرئيسة، وهو الدافع لإضافة قيمة جديدة على السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة .

8- **الصيانة والتحسين** :إن واجب العمال والمشرفين هو الالتزام بالمعايير ومعدلات وأنظمة العمل، بينما مسئولية المديرين هو تطوير وتحسين المعايير والمعدلات والأنظمة إلى مستويات أعلي .

خطوات التحسين المستمر

تمر عملية التحسين المستمر بأربع خطوات (ماهر، 2007 ;Plenert,2012)، والتى تظهر فى شكل (7 – 5)، والتى يتم شرحها تباعاً.



شكل (7 – 5) خطوات التحسين المستمر

1 - دراسة الوضع الراهن وتحديد المشاكل

يشترك العاملون مع المديرين وباستمرار في الاجتماعات التي تدرس :

- الفاقد في المواد والمعدات.
- الأعباء الزائدة وضغوط العمل الزائدة (عنق الزجاجة).
- الاختلال في الأداء : مثل الخروج عن المعايير أو توقفات العمل.
- أماكن العمل وتجهيزها ونظافتها.
- إجراءات العمل والنماذج والمستندات المستخدمة .

وتؤدي مناقشة الأمور السابقة في الاجتماعات إلى تحديد ما هو مهم وضروري للإبقاء عليه (وربما تحسينه) ، وتحديد ما هو غير ضروري لاستبعاده .

1- **إعادة تصميم العمليات :** هنا يتم استبعاد الخطوات والإجراءات غير اللازمة، أو دمجها مع بعضها البعض ، أو تحسين بعضها ، وإعادة ترتيب مكان العمل، والأدوات المستخدمة ، والنماذج والمستندات ، وإعادة ترتيب تدفق العمل، والعلاقة بين وحدات العمل، وإلغاء أي توقفات أو تعطلات فى العمل.

2- **النظافة :** تؤمن فلسفة التحسين المستمر على ضرورة المحافظة على مكان العمل في أنظف صورة، ويمتد الأمر إلى ضرورة محافظة كل فرد داخل العمل على نظافته الشخصية .

3- **الانضباط والنظام :** تؤمن أيضا فلسفة التحسين المستمر ان وجود انضباط والتزام بمعايير العمل ، والقيم ، والالتزام بعلاقات طيبة، والتزام بحدود الوقت ، والتكلفة هو أساس مهم في العمل وتطوير الأداء .

تطوير التكنولوجيا

تشير التكنولوجيا إلى فنون الإنتاج والتشغيل والآلات المستخدمة فى ذلك، هذا بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات مثل الكمبيوتر والموبايل والإنترنت. وتتميز التكنولوجيا بالتغير المستمر والذى يجعل المنظمات التى تستحوذ على أفضل تكنولوجيا فى مستوى تنافس أعلى من المنافسين الآخرين. ويأتى وقت على المنظمات حين تشعر بتقادم التكنولوجيا فيها، على الأخص حينما يكون ذلك مرتبطاً بتغييرات جوهرية فى استراتيجيات ورؤية المنظمة، ورغبتها فى الحصول على موقف تنافسى أفضل. إذن فإن نقطة البداية لتغير التكنولوجيا والاستحواذ على الجديد منها هى التغييرات التى تحدثها رؤية المنظمة واستراتيجياتها. وقرار استحواذ التكنولوجيا الجديد ليس قراراً سهلاً؛ لأنه مرتبط بحجم الإنتاج والعمليات، والتوسع المتوقع فى الطلب، وتأثير التكنولوجيا على النظام الإنتاجى، وكيفية إتفاق التكنولوجيا مع ما هو متاح من مهارات فنية لدى العاملين، وأثره على ضرورة تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة. بل قد يتضمن إدخال تكنولوجيا جديدة إلغاء بعض الوظائف أو تغيير فى مكونات ووصف الوظائف الحالية. كما يحتاج الأمر إلى إعداد دراسات من جدوى إدخال التكنولوجيا الجديدة من الناحية الاستثمارية.

خطوات الحصول على تكنولوجيا جديدة

ليس من اليسير الحصول على تكنولوجيا جديدة، حيث يحتاج الأمر لعديد من الخطوات : (Burgelman et al, 2008)، وهى كالآتى :

(1) **تحديد رؤية واستراتيجية المنظمة فيما يمس التغيير التكنولوجى والحصول على الآلات وأجهزة جديدة**، وبالطبع يستند الأمر على الاستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها، والتى يتم ترجمتها إلى تحديد الحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

(2) **تحديد قرار الشراء أو الصنع،** فالشراء يعنى أن التكنولوجيا جاهزة وذات مواصفات محددة سلفاً وفى شكل نمطى، أما قرار الصنع فهذا يعنى أنها ستصمم خصيصاً للمنظمة، وبالطبع يمكن أن يكون القرار فى شكل إعادة تأهيل وصيانة وتجديد القديم، أو فى شكل استئجار للتكنولوجيا.

(3) **البحث عن موردين للتكنولوجيا،** والمهم هنا هو التعرف على مواصفات العملاء من حيث أسعار الشراء، وشروط التسليم، وتوقيت الاستلام، وخدمات ما بعد البيع مثل الصيانة والضمان.

(4) **دراسة الجدوى الفنية، وتشمل هذه الدراسة أثر التكنولوجيا الجديدة على الإنتاج، والمنتجات،** وتدفق العمليات الإنتاجية، وجداول الإنتاج. كما تشمل الدراسة تحديد مواقع التكنولوجيا الجديدة، وتصميم للمساحات الداخلية، وأثر ذلك على المواد الأولية، والمناولة، وحركة المنتجات، وحركة العمالة.

(5) **تحديد الجدوى المالية للتكنولوجيا الجديدة،** ويتضمن ذلك تكلفة الآلات والتكنولوجيا، أى تكلفة الشراء وتكلفة التصميم، وتكاليف التشغيل، والقوى، والعمالة، والصيانة. وفى جانب آخر مقارنة ذلك بحجم الإنتاج والعمليات وأثر ذلك على الإيرادات والمبيعات.

(6) **اتخاذ قرار التوريد،** حيث يستقر الأمر على المورد المثالى والذى تكون أسعار توريده منخفضة مع شروط توريد ملائمة للمنظمة، وبحيث تكون الجدوى المالية ملائمة للمنظمة.

(7) **توريد وتركيب التكنولوجيا الجديدة،** حيث يتم تخصيص الأماكن والمساحات الملائمة للتكنولوجيا القديمة وطرق وأساليب الإنتاج الحالية.

(8) **التدريب،** تحتاج التكنولوجيا الجديدة إلى إعادة توصيف دور العاملين، والمهام التى يقومون بها، وارتباطهم بالوظائف الأخرى. وعلى المورد للتكنولوجيا الجديدة أن يساعد فى جهود التدريب.

(9) **التجريب**، يحتاج الأمر إلى تخصيص زمن لتجريب التكنولوجيا الجديدة، وتحديد أثرها على حجم الإنتاج، وتدفق العمليات، والعلاقات الإنسانية، وحركة العاملين وحريتهم فى العمل، وغيرها من الآثار.

(10) **التنفيذ**، هنا يقوم العاملون فى المنظمة بالتفاعل مع التكنولوجيا الجديدة، وتحديد ما إذا كان التدريب الذى تلقاه العاملون كافياً، أو يحتاج الأمر إلى مزيد من التدريب.

(11) **التقييم**، على إدارة المنظمة أن تقوم هنا بملاحظة وتسجيل نتائج التنفيذ من شتى الجوانب مثل : حجم الإنتاج، وأثر التكنولوجيا على العمليات الحالية، وعلى تدفق العمليات، وعلى الروح المعنوية. وذلك لتحديد مزايا وعيوب التكنولوجيا الجديدة.

المقارنة بأفضل منافس (أو نمط)

Benchmarking

إن سعي المنظمة نحو التحسين المستمر أو نحو إعادة البناء أو إعادة هيكلة المنظمة يحتاج من المنظمة أن تقارن نفسها بأفضل منافس (أو بأفضل نمط) كي تعدل ممارساتها. ويفترض هذا أن أفضل وأقرب المنافسين لديهم ممارسات طيبة تجعلهم في الطليعة، وتجعلهم أساساً للمقارنة، ويمكن للغير الاسترشاد بذلك.

ويمكن استخدام طريقة المقارنة بأفضل منافس في أغلب أدوات وطرق إعادة الهيكلة والتطوير التنظيمي، على الأخص عند تشخيص المشاكل، أو عند مقارنة الوضع الراهن بالوضع الموجود لدى أفضل المنافسين (ماهر، Camp, 2006; 2007).

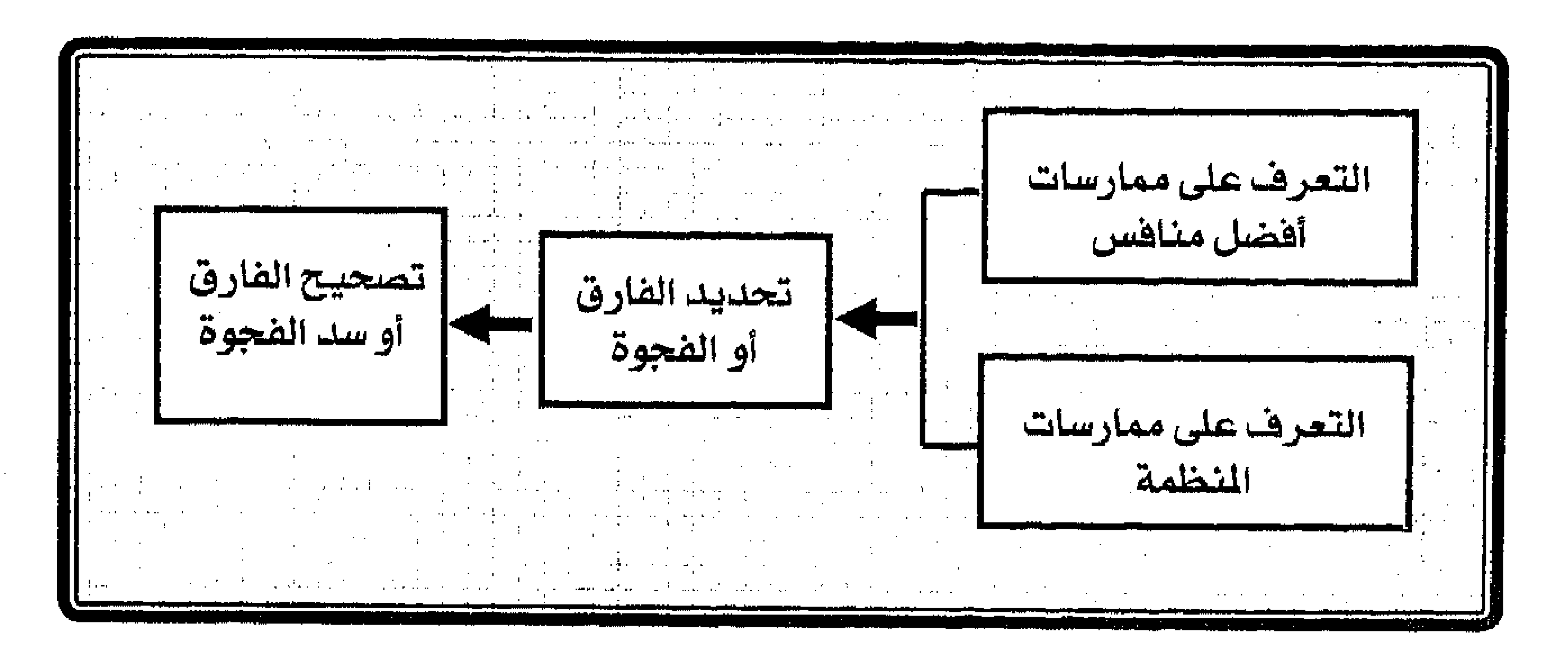
ما الظروف التي تستخدم فيها ؟

أشرنا إلى أنه يمكن استخدام طريقة المقارنة بأفضل منافس (أو بأفضل نمط) كطريقة مساعدة. عند استخدام غالبية طرق إعادة الهيكلة، وذلك في حال رغبة المنظمة في مقارنة نفسها بأفضل منافس للاسترشاد بالممارسات الرائدة لديهم. وهناك ظروف ومناسبات تستخدم فيها الطريقة مثل:

* محاولة ترشيد التكاليف.
* محاولة دخول سوق جديدة.
* الرغبة في زيادة حجم المبيعات.
* إعادة تصميم العمليات.
* رفع الإنتاجية.
* فتح أسواق جديدة.
* إنشاء وحدات إنتاجية جديدة.
* الرغبة في تحسين الجودة.
* مراجعة السياسات والخطط.
* مراجعة الاستراتيجيات.

خطوات المقارنة بأفضل منافس (أو بأفضل نمط)

تعتمد المقارنة بأفضل منافس على التعرف على ممارسات أفضل منافس، والممارسات الحالية لدى المنظمة، للتعرف على الفارق، وبالتالي تصحيح الفرق (ماهر، Camp, 2006; 2007). ويظهر ذلك في شكل (7 – 6).



شكل (7 – 6) خطوات المقارنة بأفضل منافس

1- **التعرف على ممارسات أفضل منافس:** يحتاج الأمر إلى جمع معلومات عن المنافس الأفضل من خلال ما ينشر عنه، أو من خلال التعاون معهم، أو من خلال التجسس عليهم للتعرف على الممارسات المتاحة لديهم في المجال محل البحث والدراسة مثل (السياسات، والأهداف، والجودة، وتخفيض التكاليف، والإستراتيجيات، وأساليب البيع، وغيرها من المجالات). وكبديل أفضل منافس يمكن استخدام أفضل نمط متاح حتى ولو كان غير منافس في الصناعة نفسها.

2- **التعرف على ممارسات المنظمة:** وهي عادة متاحة من خلال المستندات والسجلات الخاصة بالمنظمة.

3- **تحديد الفارق أو الفجوة:** إن المقارنات الكمية والكيفية يمكنها أن تعطي الشعور باتساع الفرق والفجوة بين ممارسات المنظمة وممارسات أفضل منافس.

4- **تصحيح الفارق أو سد الفجوة:** من خلال المناقشات والدراسة عن مدى اتساع الفارق أو الفجوة تظهر بدائل عديدة للحل، وبدراسة هذه البدائل يمكن التوصل إلى أفضلها من أجل تصحيح الفارق أو سد الفجوة أو لكي تغير المنظمة من وضعها الحالي المتردي إلى وضع أفضل ترغبه.

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

Reengineering

تنصب إعادة الهيكلة على أشياء كثيرة تستهدف تحسين أداء المنظمة. ويمكن أن ينصب التطوير التنظيمي على العمليات الحسابية والممارسات والأنشطة الإدارية (أي يمكن أن ينصب على الإجراءات) وهنا يظهر أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (أو الهندرة) كأداة قويه لإعادة تصميم إجراءات العمل .

وترجع إعادة الهندسة الإدارية إلى مصطلح قديم هو تبسيط الإجراءات والعمل Work Simplificationونظراً للتأثير المحدود لتبسيط العمل ظهرت نظرية هندسة الإدارة لإعادة النظر في طريقة أداء العمليات والأنشطة و الإجراءات .

ماهية الهنـــدرة

يمكن تعريف الهندرة بأنها (إعادة تصميم العمليات والإجراءات الاستراتيجية (أي المهمة) بشكل سريع وجذري (وفي ثلاث كلمات) تغيير جذري وسريع (ماهر، 2007).

لاحظ أن الهندرة تركز على جوانب أساسية هي :

- إعادة التصميم : أي أن هناك تصميماً غير كفء ومطلوباً تحسينه.
- العمليات والإجراءات : أي ينصب الأمر على العمليات وليست الوظائف.
- العمليات الاستراتيجية : أي ينصب الأمر على كل ما هو مهم وحيوي للمنظمة.
- سريع : أي يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتي لا تظهر مقاومة تذكر مستقبلاً
- جذري : أن التغيير قد يقضي على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

وحيث إن لفظ الهندرة غريب على اللغة العربية، فقد يكون من الملائم طرح كافة المصطلحات التي أشعت على هذه النظرية ، وذلك بغرض تقريب المصطلح إليك.

- إعادة الهندسة الإداريـة.
- الهنـــــــــدرة.
- إعادة بناء العمليــــات.
- إعادة تصميم الإجراءات.
- إعـــــادة الهيـــكلة.

أسلوب الدراسة في الهندرة

إذا أرادت المنظمة إحداث تطوير تنظيمي باستخدام الهندرة، فعليها أن تستخدم فريق عمل (أو مستشارين) يعتمدون على أسلوب دراسة الوضع الحالي بغرض تطويره . وما يجب دراسته في هذا الأسلوب أو المنهج عناصر أساسية يظهر في شكل (7 – 7).

ما الذي يتم دراسته بغرض الهندرة (المنهج)؟	
العميـــــل	يجب التركيز على المستهلك أو الوحدة أو الشخص الذي يتلقي الخدمة سواء أكان داخل المنظمة أم خارجها .
العمليات المهمة	يجب اكتشاف العمليات الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير مهمة.
جمع المعلومات	يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العمليات والإجراءات وخطواتها باستخدام المقابلات وقوائم الاستقصاء والملاحظة.
الأدوات والمكان والنماذج	يجب جمع معلومات أيضا عما يتم استخدامه من أدوات ونماذج ومكان تتم فيه العمليات.

شكل (7 - 7) ما الذي يتم دراسته في الهندرة؟

وبعد أن يتم جمع البيانات يجب على فريق الدراسة أو المستشارين التقدم بمشروع الدراسة، والذي يجب أن يركز على الجوانب التالية (Stewart, 1993) :

1- بيان الفارق بين الوضع الراهن والصورة التي سيتم تحقيقها.

2- بيان أن التغيير سيكون جذرياً وسريعاً.

3- تقديم أدلة للإدارة العليا تقنعها بأهمية الهندرة ومزاياها للمنظمة.

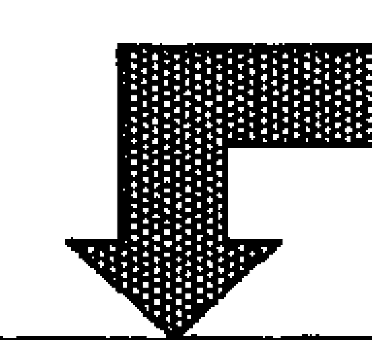
4- تقديم خطة عمل تشمل مراحل الهندرة والجداول الزمنية، وفرق التطوير، والميزانية .

5- تقديم أدلة على أن الهندرة مناسبة لأهداف المنظمة ، ولأغراض التطوير التنظيمي، ولفهم العاملين، وقواعد البيانات المستخدمة بالمنظمة.

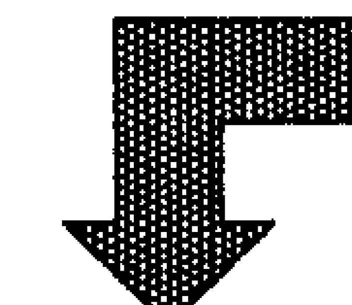
مراحل ومهام الهندرة

تمر عملية الهندرة بأربع مراحل رئيسة، وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية. ويوضح شكل (7 – 8) هذه المراحل والمهام والتي سيلي شرحها تباعا (Hammer and Champy, 1993; Champy, 1994).

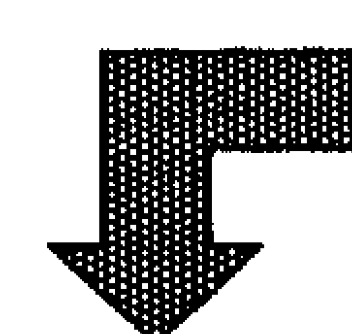
1- التحضير
* الإحساس بالمشكلة.
* الحصول على موافقة الإدارة.
* تدريب الفريق.
* إعداد خطة العمل.



2- دراسة العملاء والعمليات
* دراسة العملاء.
* دراسة العملية.
* دراسة العاملين والأدوات والمعلومات.
* دراسة العوامل المؤثرة.
*تحليل الأنشطة التابعة للعملية.
*تحديد التنظيم المناسب.



2- إعادة التصميم
* تحليل وفهم العمليات.
* تحليل وفهم التدفق.
* تحديد أنشطة القيمة المضافة.
* المعايرة بمنظمات أخري.
* تحديد مشاكل العمليات.
* تحديد بدائل التحسين.
* إعادة التصميم الفني والاجتماعي.



4- التحول
* وضع الهندرة في شكل مصور .
* تصميم النماذج .
* تصميم الأدوات والتكنولوجيا .
* وضع النظام على برامج.
* تدريب وتحفيز العاملين .
* تجربة النظام.
* التعديل النهائي على النظام.

شكل (7 – 8) مراحل ومهام الهندرة

المرحلة الأولى : التحضير

وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبذل من مجهود ودراسة ، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة . وهي تحتوي على المهام التالية :

1- **الإحساس بالمشكلة** : وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة ، حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم.

2- **الحصول على موافقة الإدارة** : إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد ، وحق المنظمة على هذا التعاون.

3- **تدريب الفريق** : يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة ، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

4- **إعداد خطة العمل** : يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ، ومرتبة زمنياً، ومحددة بالتواريخ.

المرحلة الثانية : دراسة العملاء والعمليات

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات وما يرتبط من عاملين ، وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل مشاكله. وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية :

1- **دراسة العملاء** : إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء، ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وأيضا العلاقة المثالية مع العملاء.

2- **دراسة العمليات**: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الرئيسة ، وعددها ، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

3- **تحليل الأنشطة التابعة للعمليات :** وهو تفصيل للخطوة السابقة وبغرض معرفة العمليات والأنشطة المهمة (أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة).

4- **دراسة العاملين والأدوات والمعلومات :** كتفصيل لدراسة العمليات والأنشطة يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين بها ، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها .

5- **دراسة العوامل المؤثرة :** يجب دراسة وجمع معلومات أخري عن أي عوامل أو عناصر مؤدية للنجاح أو فشل العمليات والأنشطة .

6- **تحديد التنظيم المناسب :** وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها .

المرحلة الثالثة : إعادة التنظيم

تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدٍ إلى نتائج إيجابية للغاية، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية :

1- **تحليل وفهم العمليات :** وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام / ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

2- **تحليل وفهم التدفق :** ويتم هنا تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل في الخطوات ، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

3- **تحديد أنشطة القيمة المضافة :** من الخطوتين السابقتين يجب التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

4- **المعايرة بمنظمات أخري** : من الأفضل مقارنة العمليات وتدفقها بالعمليات نفسها في منظمات أخرى، فمثل هذه المقارنة تؤدي إلى الحصول على أفكار جديدة للتطوير .

5- **تحديد مشاكل العمليات** : وهنا يجب الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تحسين الأداء.

6- **تحديد بدائل التحسين** : تقدم المهام السابقة بداية طيبة لتحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، وهي فرص طيبة للتحرك، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلي أفضلها وأهم بدائل التحسين هي : دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق ، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغائها ، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

7- **إعادة التصميم الفني والاجتماعي** : يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فن يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفقها ، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد، والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

المرحلة الرابعة : التنفيذ

وهى المرحلة الأخيرة والتى تهتم بتنفيذ وتطبيق التصميم الذى تم التوصل إليه. وتنقسم هذه المرحلة إلى المهام التالية :

1- **وضع الهندرة في شكل مصور** : حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات ، والمهام ، والزمن المستغرق ، وأوقات التعطل

2- **تصميم النماذج** : تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر، أو مستندات ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل وحدد عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة

3- **تصميم الأدوات والتكنولوجيا** : وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخري ذات علاقة بتيسير تدفق العمليات والمهام .

4- **وضع النظام على برامج** : تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والإنترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة .

5- **تدريب وتحفيز العاملين** : ما لم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها ، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيدا على اتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

6- **تجربة النظام** : بتطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

7- **التعديل النهائي للنظام** : بمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

الإدارة بمؤشرات الإنتاجية

تحتاج المنظمات إلى مقاييس الإنتاجية لكى تساعدها فى الحكم على مدى تقدمها فى تحقيق أهدافها. فمدير المصنع يحتاج إلى مقاييس يتحقق من خلالها أن نواتج العملية الصناعية من حيث الكمية والجودة والزمن كانت جيدة. ومدير المستشفى يحتاج إلى مقاييس يتأكد من خلالها أن الخدمة الصحية تقدم بأعلى جودة. ورئيس الحى يحتاج إلى مقاييس للتأكد من أن أموال الشعب تنفق فيما يعود عليهم بالنفع. وسنتناول فى هذا القسم كيفية قياس الإنتاجية، وكمقدمة لهذا الموضوع نشرح المبادئ الخاصة بالإنتاجية.

مبادئ الإنتاجية

نعرض فيما يلى عشراً من الوصايا التى ترشد الإداريين فى كيفية تحسين الإنتاجية. ولحسن الحظ تساهم هذه الوصايا فى تبسيط وتركيز مفهوم الإنتاجية على مستوى المشروع (Freid et al., 2009; Mali, 1987).

1- مبدأ القياس النسبى

الإنتاجية هى عملية نسبية، لا تتحدد ضخامتها إلا بمقارنة قيمة البسط بقيمة المقام، أى المخرجات إلى المدخلات أو $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$ والتغير فى أى من البسط أو المقام يغير الناتج، ويمكن التحكم، بالتالى، فى الإنتاجية عن طريق التحكم بالزيادة أو النقصان النسبى فى أى منهما فى فترة زمنية معينة. وعلى سبيل المثال، إذا كان هناك محل لتجارة الأقمشة، وباع خلال فترة قدرها سنة بمبلغ 600.000 جنيه وكان هناك عشرة عمال بيع فإن الإنتاجية لكل رجل تحسب كالآتى :

$$\text{الإنتاجية لكل بائع} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{عدد البائعين}} = \frac{600000}{10} = 60000 \text{ جنيه}$$

ويمكن تحسن الإنتاجية خلال السنة فى الحالات الآتية :

الحالة الأولى : زيادة النتائج (المبيعات)

$$\frac{70000}{10} = 70000$$ جنيه.

الحالة الثانية : تقليل الموارد المستخدمة (البائعين)

$$\frac{600000}{8} = 75000$$ جنيه

الحالة الثالثة : زيادة النتائج وتقليل الموارد المستخدمة

$$\frac{3600000}{9} = 70000$$ جنيه

الحالة الرابعة : زيادة كلٍ من النتائج والموارد ولكن بنسب متفاوتة.

$$\frac{900000}{12} = 70000$$ جنيه

الحالة الخامسة : تقليل كلٍ من النتائج والموارد ولكن بنسب متفاوتة.

$$\frac{400000}{5} = 80000$$ جنيه

2- مبدأ المشاركة فى العائد

يمكن تحسين الإنتاجية عندما تكون الفائدة منها عائدة على من يقوم بالأداء. وعلى رجل الأعمال أن يشرح للمنفذين كيفية استفادتهم من رفع الإنتاجية، وإليك بعض الأمثلة فى ذلك.

- مشاركة العاملين فى أرباح المشروع.
- المفاوضة بين المدير ومرؤوسيه حول الخطة السنوية.
- إقناع الطلبة برفع المصاريف فى مقابل خدمة أفضل.

3- مبدأ توازن التوقعات

إذا أمكن التوفيق بين توقعات (أو حاجات) كلٍ من المشروع والعاملين به لأمكن رفع الإنتاجية. وعادةً ما يكون هناك تعارض بين هذه التوقعات، لأن كل طرف يريد تعظيم توقعاته على حساب الطرف الآخر. ونسوق فيما يلى بعض الأمثلة على إمكانية التوفيق بين هذين الطرفين :

توقعات المشروع	توقعات العاملين
★ أفضل أداء من العاملين.	★تحويل هذا الأداء إلى حوافز.
★ تعهد والتزام العاملين بالأداء.	★المشاركة فى تخطيط العمل.

4- مبدأ مساءلة العاملين

يجب مساءلة العاملين عن الأعمال التى ساهموا فى تخطيطها وتنفيذها، ويؤدى هذا الأمر إلى مزيد من الإنتاجية. ويستدعى تطبيق مبدأ المساءلة أن يكون العمل محدداً وواضحاً ومفهوماً، وأن يكون هناك مؤشرات للإنجاز، وأن تكون ظروف العمل مناسبة.

5- مبدأ تركيز الجهود

إن تركيز الجهود فى تحسين نواتج معينة، بدلاً من تشتيتها وتوزيعها على نواتج كثيرة يمكن أن يزيد الإنتاجية، وعلى المشروع أن يركز على مجالات معينة إذا كانت العوائد منها عالية وإذا كان احتمال تحقق هذه العوائد عالياً. ويمكن توضيح هذه العلاقة فى المعادلة التالية :

العائد المتوقع = العائد × احتمال حدوثه

كما يمكن توضيح أسلوب اختيار المجالات التى يتم التركيز عليها من خلال المثال التالى :

مجالات التركيز العائد بالجنيه × احتمال حدوثه = العائد المتوقع بالجنيه

مجالات التركيز	العائد بالجنيه		احتمال حدوثه		العائد المتوقع بالجنيه
تنشيط المبيعات	12000	×	0.3	=	36000
تخفيض التكاليف	6000	×	0.7	=	42000
تحسين جداول الإنتاج	7000	×	0.6	=	18000
تخفيض المخزون	3000	×	0.5	=	15000

ويبدو من المثال السابق أن أهم المجالات التى يجب التركيز عليها هى تخفيض التكاليف ثم تنشيط المبيعات، وذلك بالمقارنة بالمجالات الأخرى.

6- مبدأ مجالات تطوير الإنتاجية

تزداد فرص زيادة وتطوير الإنتاجية وذلك بالتعرف على مجالات التركيز المحتمل أن تؤثر على هذه الإنتاجية. ويعنى هذا المبدأ ضرورة سعى المديرين إلى التعرف على مجالات التطوير، ويتطلب الأمر بصيرة بالأمور، والتوقف برهة عن العمل الروتينى للتعرف على المشاكل وبدائل حلولها. ويشار أحياناً إلى أن المجالات الأكثر احتمالاً للفعالية هى تلك التى تمثل اختراقاً للمجالات التقليدية والمتعارف عليها. ويعتبر استخدام الأدوات الحديثة والأساليب الآلية والتكنولوجية من المجالات المحتملة للإنتاجية فى المنظمات كثيفة العمالة. وبالعكس، يعتبر استخدام أساليب راقية فى أنظمة الأفراد والحوافز من المجالات المحتملة فى المنظمات كثيفة رأس المال والآلات.

7- مبدأ استمرارية الإنتاجية

يمكن الإبقاء على الإنتاجية واستمرارها عندما يتم الحفاظ على تلك العوامل المؤثرة عليها. وعلى المشروع أن يتساءل: ما هى التوليفة من الموارد المختلفة (مثل الأفراد، والخامات وغيرها) التى أمكن بها تحقيق الإنتاجية؟، وعلى المشروع أن يبقى على التوليفة نفسها حتى يستطيع أن يبقى على الإنتاجية. وهناك قاعدة يجب التركيز عليها أنه لا يمكن تحقيق الفعالية على حساب الجودة، فإن أمكن هذا فى الزمن القصير فإنه يستحيل فى الزمن الطويل.

8- مبدأ عدالة المعاملة

يجب أن يحصل العاملون على عوائد فى شكل أجور وحوافز تساوى قيمة وظائفهم وأدائهم المتميز. ويميل الأفراد إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين فى الأعمال أو الظروف المشابهة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هى التعادل بين عوائد أداء الفرد وعوائد أداء الآخرين عزز هذا من الشعور بالعدالة.

9- مبدأ مرونة النواتج إلى الزمن

تزيد الإنتاجية لو أمكن الحصول على النواتج نفسها فى زمن أقل. يعتبر الزمن مورداً نادراً، ولو أمكن استخدامه بصورة فعالة لساهم كثيراً فى زيادة الإنتاجية، ويلجأ بعض المديرين إلى وضع قيود وقت أقل إما نتيجة لعجالة الموقف، أو ذكاء منهم، لأنه غالباً ما يمكن تحقيق النتائج نفسها فى وقت أقل، وبالتالى تزيد الفعالية، والمعادلة الآتية تحدد الفعالية من منظور الزمن.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{العوائد أو النتائج}}{\text{وقت التنفيذ}}$$

فمثلاً إذا كانت كمية الإنتاج فى 6 أسابيع هى 60000 طن فإن الإنتاجية تساوى:

$$\frac{600000}{6} = 10000 \text{ طن / أسبوع}$$

ولو أمكن تخفيض الوقت إلى 4 أسابيع لكانت الفعالية كالآتى :

$$\frac{600000}{4} = 15000 \text{ طن/ أسبوع}$$

10- مبدأ تخصيص الموارد على الاستخدامات

يمكن زيادة الإنتاجية لو أمكن تخصيص وتوزيع الموارد على أفضل الاستخدامات لها. وحيث إن الموارد نادرة بالقياس إلى الاستخدامات والنواتج المطلوبة، فإنه يجب تخصيص وتوزيع هذه الموارد على أفضل الاستخدامات التى تعطينا أكبر مساهمة فى الإنتاجية.

وفى قرارات تخصيص الموارد على الاستخدامات (أو الأهداف) يجب أن يتم ذلك بناءً على أهمية وأولوية هذه الأهداف. وعلى ذلك يمكن القول أنه يجب أن يكون هناك علاقة قوية بين أسلوب تخصيص الموارد وبين أولويات أو أهميات الأهداف.

أنواع المقـــاييس

تتعدد أنواع مقاييس الإنتاجية، هذا ويمكن تقسيمها إلى نوعين (ماهر، 2007 (Freid, 2009; Mali, 1987;.

1- المقياس الكلى للإنتاجية.
2- نسب الإنتاجية.

المقياس الكلى للإنتاجية

تعتمد هذه الطريقة على نسب قيمة النواتج إلى قيمة كل الموارد. والأصل هنا أنه يتم تقدير قيمة نواتج المشروع أو البرنامج، هذا بالإضافة إلى تقدير قيمة كل الموارد المستخدمة فى إنتاج وإخراج هذه النواتج. وتثار هنا قضية، أى من الموارد يتم قياسها؟ وكيف يتم قياسها؟ والإجابة تتلخص فى أنه قد يصعب قياس الموارد. وعليه وجب قياس وتقدير قيمة تلك الموارد التى تساهم بصورة مباشرة وواضحة فى إنتاج المخرجات. ويفضل تعديل القيمة التاريخية لهذه البنود بالشكل الذى يعكس التغير فى القيمة النقدية والتغير فى القيمة الإحلالية للأصول، وذلك كما شرحنا سلفاً.

وللتبسيط يمكن القول بأن المقياس الكلى للإنتاجية يأخذ الشكل التالى :

$$\frac{\text{قيمة النواتج (أو المخرجات)}}{\text{قيمة المدخلات (أو الموارد)}} = \frac{\text{قيمة النواتج (أو المخرجات)}}{\text{قيمة رأس المال + العمالة + الخامات + أخرى}}$$

وتتمثل قيمة هذه النسبة فى أنها تعطى مقياساً لإنتاجية جنيه من المدخلات. فإذا فرض أن قيمة النواتج 2 مليون جنيه. وأن قيمة المدخلات كانت 2 مليون جنيه، فإننا يمكن القول بأن جنيه الموارد يعطى 1.5 جنيه من النواتج. وتأخذ هذه النسبة معنى أكبر لها لو تم مقارنتها بنسبة المقياس فى فترات سابقة. فالتغير فى قيمة النسبة وأيضاً التغير فى قيمة مكونات النسبة يعطى أبعاداً جيدة فى تحليل مدى التقدم أو التدهور فى فعالية المشروع أو البرنامج.

ونقدم فى الجدول التالى مثالاً لكيفية حساب المقياس الكلى للإنتاجية فى إحدى المشروعات الصناعية صغيرة الحجم فى سنتين متتاليتين.

البنـــــــــود	2010	2011
النواتج		
قيمة المبيعات	400.000	470.000
الموارد		
خامات	145.000	152.500
خامات وإمدادات	40.000	41.500
استهلاكات	8.000	8.000
فوائد	6.000	6.300
عمالة (أجور)	142.500	147.000
رأس المال	48.000	101.000
إجمالى الموارد	389.500	405.550
الإنتاجية		
المقياس الكلى للإنتاجية	1.03	1.16
إنتاجية العمالة	2.81	3.19
إنتاجية العمالة ورأس المال	2.09	2.38

نسب الإنتاجيـة

يتم هنا التركيز على مقارنة اثنين من المتغيرات بالنظر إلى عظم أحدهما عن الآخر. وفى الغالب يتم نسبة أحد متغيرات نواتج الأداء إلى أحد الموارد المستخدمة.

وفيما يلى بعض النصائح عند استخدام نسب الإنتاجية :

1- استخدم أكثر من نسبة لزيادة قوة القياس.

2- استخدم النسب التى تم التأكد من قوتها فى الفترات السابقة.

3- صمم النسب قبل التنفيذ وليس بعد انتهائه.

4- ركز على النواتج وليس الإجراءات والأنشطة.

5- صمم النسب على مستوى الإدارات والأقسام الوظيفية.

6- قارن نسب الفترة الحالية بنسب الفترة الماضية على التطور فى الفعالية كالآتى:

$$\text{التطور فى الإنتاجية} = \frac{\text{نسبة الإنتاجية للفترة الحالية}}{\text{نسبة الفعالية للفترة السابقة}}$$

7- كن مبتكراً فى تصميم النسب، فليس هناك حدود لهذا الابتكار.

إلى ماذا تشير النسب ؟

تتعدد المعانى التى تشير إليها نسبة الإنتاجية. والتعرف إلى هذه المعانى والدلالات يمكنها أن تثرى تحليلات الإنتاجية. كما أن ذلك يمكنه أن يزيد من وعى وحساسية القائمين بقياس الإنتاجية بصدد تصميم أنظمة نسب الإنتاجية. ونشير فيما يلى إلى بعض المعانى التى تدل عليها نسب الإنتاجية.

(1) قد تشير النسبة إلى إنتاجية استخدام الموارد (أو المدخلات) والموجودة عادةً فى مقام النسبة، وقدرته على إدرار منتجات أو مخرجات والموجودة عادةً فى بسط النسبة. فالنسبة التالية تشير إلى فعالية العامل الواحد فى إخراج إنتاج معين.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$$

ويلاحظ القارئ أن بسط النسبة السابقة يمكن أن يكون بالكمية أو بالقيمة المالية. وعليه فإن فعالية العامل قد تكون بكمية الإنتاج أو بجنيهات وإنتاجية العامل هنا تشير إلى قدرته ومهارته فى إخراج كمية أو قيمة معينة للإنتاج. كما أنها تشير أيضاً إلى مساهمة المورد (أو المدخل) أو العامل فى الإنتاجية أو الإنتاج (أو المخرجات).

(2) يمكن استخدام مظاهر عدم الإنتاجية فى تصميم النسب. وهنا يمكن أن تشير النسبة إلى مدى تحمل المورد (أو المدخل)، والموجود فى مقام النسبة لمظاهر عدم الإنتاجية. فالنسبة التالية تشير إلى مدى تحمل رجل البيع الواحد من مردودات المبيعات.

$$\frac{\text{مردودات المبيعات}}{\text{عدد رجال البيع}}$$

كما أن النسبة نفسها قد تشير إلى مدى مساهمة رجل البيع الواحد فى مظاهر عدم الإنتاجية، أى أنها تشير إلى عدم إنتاجية رجل البيع فى المتوسط.

ويراد أحياناً إضفاء نوع من التجانس فى نوع كل من البسط والمقام، كأن تنسب مردودات المبيعات إلى شئ أو بند من النوع نفسه، كالمبيعات مثلاً. هنا تصبح النسبة كالآتى :

$$\frac{\text{مردودات المبيعات}}{\text{المبيعات}}$$

وتأخذ النسبة معنى جديداً وهو مدى ما تتحمله وحدة (أو جنيه) المبيعات من مردودات المبيعات. وبالطبع كلما ارتفعت هذه النسبة لكان ذلك دليلاً على عدم إنتاجية نشاط البيع. ويلاحظ فى هذه النسبة الأخيرة أننا قد تخلينا بصورة استثنائية عن وضع الموارد (أو المدخلات) فى مقام النسبة، وكان كل من البسط والمقام يعبران عن مظهرين للمخرجات أحدهما يشير إلى عدم إنتاجية والآخر معاكس له.

(3) قد تشير النسبة إلى معدل دوران أحد الموارد وذلك بالنظر إلى أحد المخرجات، وفى جزء سابق أشرنا إلى معدل دوران الأصول بأنه يساوى :

$$\frac{\text{الإيرادات}}{\text{الأصول}}$$

وتعنى هذه النسبة قدرة الأصول على تشغيل وإدارة العمليات التى تؤدى إلى إيرادات. أو هى التساؤل الخاص بكم مرة تدور الأصول لتدر إيرادات معينة؟ وأحياناً يمكن القول بأنها قدرة الأصول على تغطية نفسها واسترداد قيمتها.

(4) يمكن نسبة ما أمكن استخدامه من أحد الموارد إلى ما كان متاحاً منه عند الاستخدام. والنسبة التالية تشير إلى نسبة استخدام ساعات عمل الآلات.

$$\frac{\text{عدد ساعات عمل الآلات الفعلية}}{\text{عدد ساعات عمل الآلات المتاحة}}$$

وعادة يمكن استخدام هذا التصميم للنسب بالنسبة للموارد المختلفة من آلات، وعمال، ووقت، وأدوات، وطاقة، ومساحات، وغيرها.

(5) بعد استخراج النسبة يمكن مقارنتها بمثيلتها فى عام ماضٍ. وهنا تعنى النسبة مدى التطور فى الإنتاجية فى المجال الذى تقيسه النسبة... فإذا كان معدل دوران الأصول فى العام الحالى 0.80. وكان العام الماضى 0.60 فإن التطور فى إنتاجية دوران الأصول تكون كالآتى :

$$\frac{\text{معدل دوران الأصول للعام الحالى}}{\text{معدل دوران الأصول للعام الماضى}}$$

$$= \frac{0.80}{0.60} \times 100 = 133\%$$

والزيادة فى الإنتاجية هى 33٪.

ونود أن ننبه القارئ أنه إذا كان بصدد قياس إنتاجية أحد الأنشطة من خلال النسب، فعليه أن يدرس هذا النشاط جيداً ليتعرف على مخرجاته (نواتج العمل أو النشاط). وليتعرف على الموارد المستخدمة فى إخراج هذه النواتج. وأنه ليس هناك إلزام على القارئ أن ينسب مخرجات إلى مدخلات، فيمكنه أن يتحرر من هذا القيد، فقد يتم نسبة مخرجات إلى بعضها أو مدخلات إلى بعضها، وذلك كما شرحنا فى بند (4) عاليه. بل إنه أحياناً قد يتم نسبة مخرجات إلى مدخلات، وذلك كما فى النسبة التالية:

$$\frac{\text{الطلب (بالكيلو وات)}}{\text{الإنتاج (بالطن)}}$$

وتشير هذه النسبة إلى نصيب طن الإنتاج الواحد من الطاقة، أو تشير إلى حصة الطن من الطاقة.

ويوضح الشكل (7 – 10) نسب الإنتاجية في المجالات المالية والإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية.

اسم / معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية :	
1- معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (أو الأصول)
2- معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية
3- هامش الربح.	صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات
4- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدرار مبيعات.	المبيعات ÷ الأصول
5- ربحية الأصول.	الأرباح ÷ الأصول
6- نسبة الديون إلى الأصول.	الديون ÷ الأصول
7- نسبة الديون إلى حقوق الملكية.	الديون ÷ حق الملكية
8- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية.	الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
9- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات.	(الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة
10- نسبة السيولة الأسرع.	النقدية ÷ الخصوم المتداولة
11- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل	النقدية ÷ نفقات التشغيل اليومية
نسب الإنتاجية	
1- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات	الإنتاج ÷ ساعات تشغيل الآلات
2- مدى أو فعالية استخدام الآلات.	عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة.
3- نسبة تعطل الآلات	ساعات التوقف ÷ ساعات عمل الآلات.
4- إنتاجية المواد	الإنتاج ÷ المواد
5- تكلفة المواد إلى الإنتاج	تكلفة المواد ÷ تكلفة الإنتاج
6- نسبة التالف	كمية التالف ÷ كمية الإنتاج
7- إنتاجية الجنيه	الإنتاج ÷ الأموال المستثمرة
8- معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون ÷ متوسط المخزون
9- فعالية الطاقة	الإنتاج ÷ الطاقة

اسم/ معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
نسب التسويق :	
1- فعالية تكاليف التسويق	المبيعات ÷تكاليف التسويق
2- حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع ÷ مبيعات الصناعة
3- معدل دوران البضاعة المباعة	المبيعات ÷ متوسط المخزون
4- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات	الديون المعدومة ÷ المبيعات
5- فعالية تكاليف الإعلان	المبيعات ÷ تكاليف الإعلان
6- فعالية رجال البيع.	المبيعات ÷ عدد رجال البيع
7- فعالية المبيعات الآجلة.	المبيعات ÷ المبيعات الآجلة
8- متوسط فترة التحصيل	رصيد العملاء × 365 ÷ المبيعات الآجلة
نسب الموارد البشرية	
1- فعالية الفرد.	الإنتاج ÷ عدد الأفراد
2- إنتاجية ساعة العمل.	الإنتاج ÷ ساعات العمل
3- إنتاجية الأجور	الإنتاج ÷ الأجور
4- معدل ترك العمل.	عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين
5- معدل الغياب	عدد أيام الغياب ÷ أيام العمل الإجمالية
6- معدل التأخير	عدد ساعات التأخير÷ ساعات التأخير الإجمالية
7- معدل الإصابات والحوادث	عدد الحوادث والإصابات ÷ عدد العاملين
8- نسبة الشكاوى	عدد الشكاوى ÷ عدد العاملين
9- فعالية الحوافز	الإنتاج ÷ ميزانية الحوافز

شكل (7 – 10) نسب الإنتاجية

معايير تحسين الإنتاجية

فيما يلى نعرض الضوابط التى يمكن أن يأخذها المدير فى حسبانه عن قيامه بتحسين الإنتاجية. وهذه المعايير أو الضوابط ليست طرقاً لتحسين الإنتاجية، وإنما هى عبارة عن عناصر يجب أن يأخذها فى اعتباره عند اقتراح طرق تحسين الإنتاجية، وعند تطبيق هذه الطرق، وذلك لكى تساعده فى جعل طرق التحسين مجدية (ماهر، 2007; Freid, 2009; Mali, 1987).

(1) فرق بين التكاليف والمصروفات

عليك أن تعلم أن هناك فارقاً بين التكاليف والمصروفات. فلكل منهما تأثيره المالى المختلف، ولكل منهما طرقه المختلفة فى تخفيض:

التكاليف Cost : وهى نفقات نقدية متعلقة ببعض بنود الميزانية. فنفقات مثل تكاليف العمالة المباشرة، والمواد المباشرة تذهب مباشرة إلى أحد بنود الميزانية وهو المخزون (كأصل متداول). ونصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المباشرة للأجور والمواد يمكن حسابها بسهولة، وهذه القيمة لا تتغير تقريباً بتغير حجم الإنتاج، على الأخص فى الزمن القصير.

ومحاولة تحسين الإنتاجية من خلال التكاليف تعنى ضرورة التعامل مع العمالة المباشرة والمواد المباشرة، وهو ما يعنى ضرورة تغيير الفن الإنتاجى للمشروع، وهى أمور تحتاج إلى بحوث وتجارب وتطوير للمواد، والآلات، ونوعية العمالة. ويؤدى الأمر فى النهاية إلى ضرورة استحواذ آلات جديدة، أو خطوط إنتاج جديدة، أو خامات بديلة، أو توليفة خامات جديدة، أو إنشاء وغلق مصانع وخطوط إنتاج، أو تعديلات فى طريقة التصنيع الهندسية، ويجب أن يكون معلوماً أن هذا الأمر يحتاج وقتاً ليس بالقصير.

ويمكن القول إذن أن خطط خفض التكاليف هى خطط طويلة الأجل أو متوسطة الأجل. وهى تؤدى إلى تحسين الربحية Profitability، وزيادة التدفق النقدى Cash Flow فى الزمن الطويل والمتوسط. وربما تذكر من الفصل الماضى أن ما يميز الربحية أنها تعتمد على تحسين جودة الأرباح، من خلال تحسين الاستثمارات فى الأصول الثابتة وفى الفن الإنتاجى.

المصروفات Expenses : وهى نفقات نقدية متعلقة ببعض بنود قائمة الدخل. ومن أمثلتها تكلفة البضاعة المباعة (مثل تكلفة العمالة والمواد بصفة عامة)، والتكاليف التسويقية والبيعية، والمصروفات الإدارية. ونصيب الوحدة من المصروفات أمر صعب حسابه، كما أنها ليست ثابتة على مدار الزمن. فعلى سبيل المثال قد يتم البدء فى حملات إعلانية أو ترويجية دون أن يكون لذلك أى علاقة بحجم محدد للإنتاج، كما يمكن زيادة أو تخفيض حجم العمالة (على الأخص العمالة المؤقتة أو الغير مباشرة) بصورة لا علاقة لها بحجم الإنتاج.

ومحاولة تحسين الإنتاجية تعنى التعامل مع هذه البنود، وهى تعنى ضغط نفقات البيع والتسويق، وضغط المصروفات الإدارية، وبعض نفقات العمالة والمواد، وهى أمور يمكن أن تتم بسرعة (وربما بجرة قلم)، حيث يتم وقف حملة تسويقية، أو الاستغناء عن خدمات إدارية معينة، أو تغيير الموردين. وهى كما ترى تتم فى الزمن القصير، وتحتاج إلى حصافة المدير فى كيفية ضغط النفقات، وذلك من خلال فحص قائمة الدخل بشكل تفصيلى، للتعرف على تلك البنود التى يمكن أن يحدث منها توفير.

ويمكن القول إذن أن خطط ضغط المصروفات هى خطط قصيرة الأجل وهى تؤدى إلى تحسين الربح Profit، وزيادة التدفق النقدى فى الزمن القصير.

(2) كن بسيطاً وواضحاً فى وضع إجراءات الإصلاح

اعلم جيداً أن ما تقوم أنت بصنعه سينفذه غيرك لذلك عليك أن تضع تلك الإجراءات فى شكل واضح وبسيط بحيث يستطيع أى فرد أن يفهمها. فكلما زادت درجة الفهم لدى القائم بالتنفيذ زادت كفاءته فى التنفيذ. كذلك عليك أن تقوم بتقسيم الإجراءات إلى عدة خطوات يمكن تقسيمها بين عدة أفراد، وذلك لأن فى بعض الأحيان يكون من الصعب قيام فرد واحد بكل المهمة.

(3) تحمل مسئوليتك كمدير

فاحرص دائماً أيها المدير أن تبحث وتتبع كل فرد يعمل معك وكل عمل يقوم به واسأل كل فرد عن عمله وعما أنفقه وعما حققه من إنجازات لعمله. فإن اكتشفت أى انحراف، فتحرك سريعاً بأقصر الطرق الممكنة، وقم بتنفيذ إجراءات الإصلاح، وقم بتتبع مدى نجاح تلك الإجراءات.

(4) كن دائماً على اتصال بالآخرين

الاتصال بالآخرين وكسب ثقتهم وصداقتهم سيجعلك فرداً منهم، وسيجعلك دائماً فى الصورة. وسيوفر هذا بعضاً من الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعلومات، وبذلك ستسيطر على أى انحرافات أو تدهور فى الإنتاجية. وعليك أن تحصل على تعاون العاملين وتقنعهم أنهم جميعاً فى مركب واحدة وأن نجاتها يعنى نجاة الجميع، وأن غرقها يعنى غرق الجميع. حاول أن تحصل على مشاركتهم فى وضع اقتراحات حول إجراءات الإصلاح التى يمكن اتباعها، فهم الذين يتعاملون مع المشكلة وبالتالى هم الأقدر على وضع حلول لها. كذلك إشعارهم بالمشاركة والأهمية تجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن لإنجاح عملية الإصلاح.

(5) اجعل مرؤوسيك يثقون بك

بالثقة يمكن أن تحصل على تعاون ومساعدة الجميع لك أثناء عملية الإصلاح وقيامك بتفويض بعض سلطاتك لهم، وإشراكهم فى اتخاذ القرارات، وقيامهم باقتراح بعض طرق الإصلاح يمكن أن يجعل مرؤوسيك يثقون بك، مما يدعم محاولات الإصلاح وتحسين الإنتاجية.

خلاصة الفصل السابع

إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية

(1) تعتبر إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتطوير التكنولوجيا والمقارنة بأقرب منافس، وإعادة الهندسة الإدارية، والإدارة بمؤشرات الإنتاجية من طرق إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية. وهذه الطرق قد تمثل المدخل الرئيس لإعادة هيكلة المنظمات، أو قد تعتبر مدخلاً مسانداً للطرق الأخرى لإعادة هيكلة المنظمات.

(2) تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى طرق إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة تعنى النظام الإدارى الذى يضمن الالتزام بالتحسين المستمر لما يتم داخل المنظمة. ويحتاج هذا النظام إلى كل من التزام الإدارة العليا لتكون الجودة الشاملة نظاماً لحياة المنظمة، وتدريب العاملين على هذا النظام، والقيام بمشروعات وبرامج تحسين الجودة، وقياس التقدم فى الجودة، وتحفيز العاملين على إنجازات الجودة التى حققوها.

(3) يركز التحسين المستمر، كطريقة لإعادة الهيكلة، على تحسين العمليات بشكل دائم فى كافة المجالات وباستخدام مجموعة متكاملة من الأفكار الإدارية.

(4) إحدى طرق إعادة الهيكلة التشغيلية هو تطوير التكنولوجيا فى المنظمة، ويعنى هذا استخدام فنون جديدة للإنتاج وآلات جديدة، بالإضافة إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات مثل الكمبيوتر والإنترنت.

(5) يمكن استخدام طريقة المقارنة بأفضل منافس فى أغلب أساليب إعادة الهيكلة والتطوير التنظيمى، على الأخص عند تحديد المشاكل، أو عند مقارنة الوضع الراهن بالوضع الموجود لدى أفضل المتنافسين من أجل تصحيح الفارق بينهما.

(6) إعادة الهندسة الإدارية إحدى الطرق الشائعة لإعادة الهيكلة وتعنى إعادة تصميم العمليات والإجراءات المهمة وبشكل جذرى.

(7) تشير الإدارة بمؤشرات الإنتاجية إلى استخدام مقاييس تعتمد على نسب النواتج إلى الموارد، وتشير النسب إلى مواطن الضعف والقوة فى أداء المنظمة وذلك لكى يتم تحسين هذا الأداء.

أسئلة الفصل السابع

(1) ما المقصود بإعادة هيكلة العمليات الإنتاجية؟ وما علاقتها بإعادة هيكلة المنظمة؟

(2) ما أهم طرق إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية؟

(3) ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما مبادئها؟

(4) ما خطوات إدارة الجودة الشاملة؟

(5) عرف التحسين المستمر، وما سماته؟ وما خطواته؟

(6) ما المقصود بالمقارنة بأفضل منافس؟ وما الظروف التى تستخدم فيها؟

(7) عرف معنى إعادة الهندسة الإدارية؟ وما أسلوب الدراسة فيها؟

(8) ما مراحل ومهام إعادة الهندسة الإدارية؟

(9) ما المقصود بالإدارة بمؤشرات الإنتاجية؟ وما مبادئ الإنتاجية؟

(10) ما أنواع المقاييس المستخدمة كمؤشرات للإنتاجية؟

(11) ما معايير تحسين الإنتاجية فى المنظمات ؟

تمارين وحالات الفصل السابع

حـــالة

حاكم شركتك

واجهت شركة الوادي الجديد ظروفاً صعبة وذلك بسبب تراكم الديون عليها من البنوك والمديرين والمقاولين. كانت الشركة بصدد إجراء توسعات، إلا أن البنوك لأسباب غير مفهومة لم تلتزم بجدول القروض المتفق عليها. تقدم المهندس محمد بركات صاحب شركة البركة لحديد التسليح بعرض لتمويل ديون الشركة والانتهاء من التوسعات، وذلك من خلال شراء 30٪ من أسهم الشركة، وبشرط أن يصبح رئيساً لمجلس الإدارة، وأيضاً العضو المنتدب لها.

بدأت كثيرٌ من الإشاعات تروج في مجلس الإدارة، فمنهم من قال أن المهندس محمد بركات سيحصل على كتل الحديد المصنعة في شركة الوادي لكي يمكن درفلتها وسحبها إلى أسياخ حديد في شركة البركة، وإنه سيحصل عليها بسعر التكلفة، ومنهم من قال أنه سيدمج الشركتين معاً لمصلحته، ومنهم من قال أن سعر طن حديد التسليح سيتضاعف، بل امتد الأمر إلى تخوف نقابة العمال من إشاعة أنه سيقلل العمالة، ويخفض مزايا وخدمات العاملين.

والغريب أنه في ظل هذه الإشاعات، كان هناك نسبة كبيرة ومريبة من أعضاء مجلس الإدارة يحابون العرض المقدم من المهندس محمد بركات. وبعضهم يمثل البنوك المقرضة للشركة.

شعرت أنت (باعتبارك المدير المالي للشركة) وعضو مجلس الإدارة عن العاملين بريبة وشك مما يحدث، ولقد تحدث إليك عضوان آخران من مجلس الإدارة، أن ما يحدث هو مهزلة تحتاج إلى أفكار "حوكمة الشركات" .

أسئلة للمناقشة

1- هل لديك ما يبرر الشك والريبة فيما يحدث ؟

2- ماذا يمكنك أن تفعله الآن ؟

3- هل كان من الممكن التحوط والاستعداد لحدوث مثل هذا الموقف ؟ وهل كان من الممكن لأفكار حوكمة الشركات أن تساعد في الأمر؟ اشرح.

تمـــرين

التحسين المستمر في كلية الإدارة

الهـــــدف: التدريب على كيفية استخدام مبادئ التحسين المستمر في عملك أو كليتك.

الإجراءات:

1- راجع مبادئ وخطوات التحسين المستمر.

2- طبق خطوات التحسين المستمر في عملك أو كليتك التي تدرس فيها.

3- استخدم الجدول التالي لتحديد ما ستقترحه في خطوات التحسين المستمر

الخطوات هي	ما يجب عمله بالتفصيل
1- دراسة الوضع الراهن	1- .... 2- .... 3- ....
2- إعادة تصميم العمليات	1- .... 2- .... 3- ....
3- النظـــــــــــــــافة	1- .... 2- .... 3- ....
4- الانضباط والنظــــام	1- .... 2- .... 3- ....

للمناقشة

1- اعرض ما توصلت إليه على زملائك.

2- استمع إلى عرض زملائك.

3- ناقش أوجه الشبه وأوجه الاختلاف.

تمرين

من يحتاج للهندرة ؟

تحتاج كثير من المنظمات من حولنا إلى تعديلات جذرية في عملياتها، رغم أن أهدافها جيدة، والمطلوب منك أن تنظر حولك وتختار خمس منظمات تحتاج إلى هندرة، ومن المنظمات المرشحة مصالح حكومية، وأجهزة حكومية، ووزارات، وهيئات، وخدمات تقدم للمواطنين، وشركات قطاع عام. اذكر هذه المنظمات التي ترشحها للهندرة. اذكر أيضاً السبب في ترشيحك، اذكر ملامح التحسين المطلوب.

اسم المنظمة المرشحة للهندرة	السبب	ملامح التحسين المطلوب
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		

للمناقشة

1- اعرض جدولك على زملائك، وأقنعهم بما فيه.

2- استمع إلى عرض زملائك.

3- هل وجدت بعض التشابه أو الاختلاف؟ وضح

هوامش ومراجع الفصل السابع

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

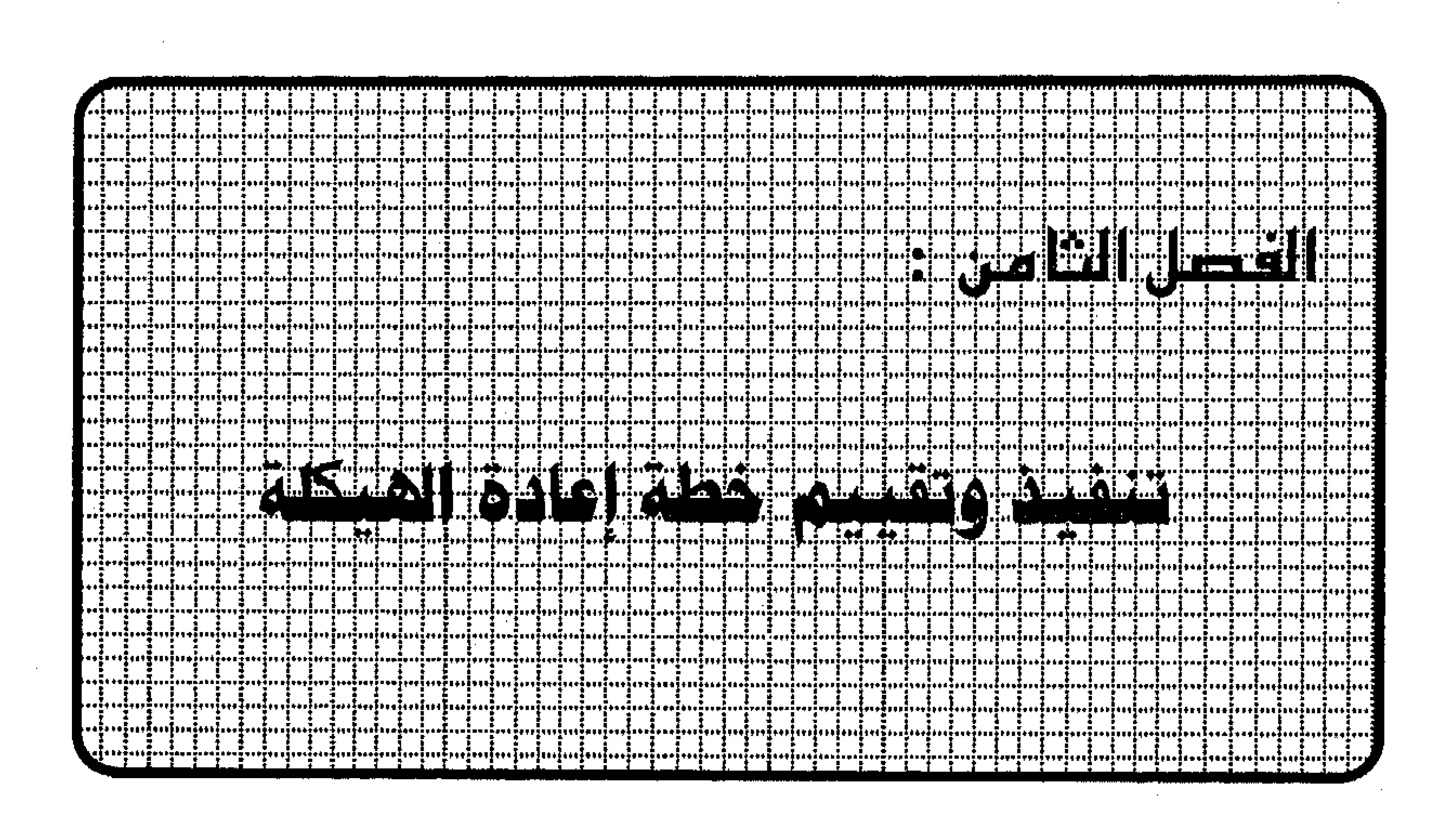
- أحمـــــد ماهر (2007) تطوير المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- طارق عبد العال حماد (2004) حوكمة الشركات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- محمد مصطفى سليمان (2006) حوكمـة الشركات ومعالجـة الفساد المالى والإدارى، الإسكندرية : الدار الجامعية.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Burgelman, R.et al,(2008), Strategic Management of Technology and Innovation, New York : McGraw- Hill.
- Camp, R. (2006), Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, Wisconson : ASQC Quality Press.
- Champy, J., (1994), Reengineering Management, New York : Harper Collins.
- Denning, W., (1982), Quality, Productivity and Competitive Advantage, Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Douglas, T. and Judge, W., (2001), "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage : The Rde of Structural Expiration", Academy of Management Journal, 44, 158 – 170.
- Freid, H, et al, (2009), The Measurement of Productivity Growth, New York : Oxford University Press.

- Hammer, M. and Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation, New York : Harper Collinc.
- Mali, P., (1987), Improving Total Productivity, New York : Wiley.
- Plenert, G., (2012), Strategic continous Process Improvement, New York : McGraw – Hill.
- Power, T., (1995), "Total Quality Management as a Competitive Adantage : A Review and Emprical Study, "Strategic Management Journal, 16, 15- 31.
- Stewart, T., (1993), "Reengineering : The New Managing Tool" Fortune, 23, 41- 48.


الجزء الثالث
إدارة عملية إعادة الهيكلة
• الفصل الثامن : تنفيذ وتقييم خطة إعادة الهيكلة.



الفصل الثامن :

تنفيذ وتقييم خطة إعادة الهيكلة

الفصل الثامن

تنفيذ وتقييم خطة إعادة الهيكلة

مقدمـــة

إن أهم ما قد يحدث فى جهود إعادة هيكلة المنظمات هو وضع هذه الجهود فى شكل خطة واضحة، ثم تنفيذها، ثم تقييم مدى النجاح فى هذه الجهود. وتبدأ جهود التنفيذ بإعداد خطة التنفيذ، والتى تتضمن تحديد أهداف إعادة الهيكلة، وتنزيلها إلى المسئولين، وتوزيع الأعباء عليهم، ووضع جداول تنفيذية للتنفيذ، وإعداد الميزانية المرتبطة بالتنفيذ. وحينما تبدأ عملية تنفيذ خطة إعادة الهيكلة تظهر مشكلة كبيرة وهى مقاومة الأمر من العاملين، وذلك باعتباره شيئاً جديداً عليهم، ويحتوى على الغموض وعدم التأكد، وقد يتضمن تهديداً لمصالحهم، وهنا يحتاج الأمر إلى السيطرة على (وتخفيف) مقاومة التغيير.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تقييم تجربة إعادة الهيكلة، والتى تبنى على أساس وجود مؤشرات يجب قياسها للتأكد من نجاح الأمر، وقد يكتشف المسئولون وجود انحرافات يجب تصحيحها، وذلك حتى تنجح إعادة الهيكلة. ثم تأتى أخيراً مرحلة ترسيخ تجربة إعادة الهيكلة والتى تؤكد أن هذه التجربة أصبحت متغلغلة فى قيم وممارسات المنظمة وأنها أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية لها.

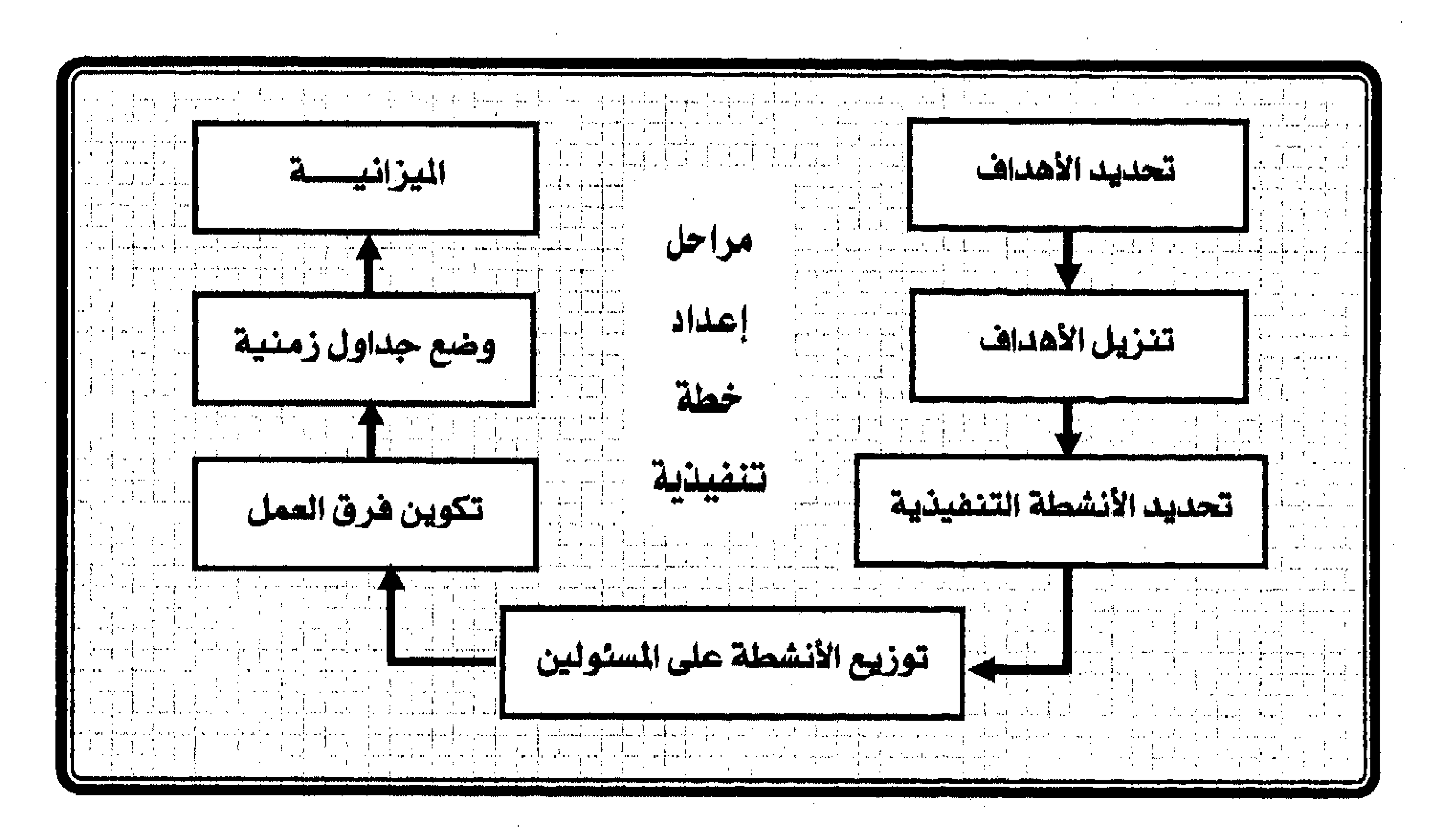
<u>وعليه ينقسم هذا الفصل إلى الموضوعات الرئيسة التالية :</u>

- إعداد خطة إعادة الهيكلة.
- السيطرة على مقاومة التغيير.
- تقييم التجربة.
- ترسيخ التجربة.

إعداد خطة إعادة الهيكلة

بعد الإجهاد الذي عانى منه القائمون على إعادة الهيكلة في دراسة الوضع الراهن وتشخيص المشاكل وتحديد التدخل المناسب قد يهملون خطوة تنفيذ خطة التطوير، وتكون النتيجة كارثة. ويحاول هذا الجزء إلقاء الضوء على عملية إعداد خطة التنفيذ، ووضعها في شكل مرتب وسهل يساعد القائمين على إعادة الهيكلة على إعداد خطة تنفيذية.

تتكون خطة التنفيذ في مجال إعادة الهيكلة (وفي أي مجال آخر) من العناصر والخطوات التالية (ماهر، 2007 ;Conger et al, 1999) والتى تظهر فى شكل (8 – 1).



شكل (8 – 1) مراحل إعداد خطة تنفيذية

1- تحديد الأهداف

الأهداف هي عبارة عن النتائج المطلوب تحقيقها لغرض تنفيذ أساليب التدخل والتطوير التنظيمي ويجب أن تتسم الأهداف بالآتي:

★ واضحـــــــــة	:	أي أنها تحدد بشكل مباشر وبسيط المطلوب من النتائج.
★ ملائمـــــــــة	:	أي أن الإمكانيات المادية والبشرية متاحة للتنفيذ.
★ ســـــــــهلة	:	أي أن المسئولين عن تنفيذها يفهمونها بوضوح.
★ كميــــــــــة	:	أي أن الأهداف ملفوظة في شكل رقمي يضفي التزاما نحوه.
★ قابلة للقياس	:	أي أنها موضوعة في شكل أموال، أو أزمنة، أو كميات.
★ مقبـــــولة	:	أي أن المسئولين عن التنفيذ يقبلونها ويتعهدون بتنفيذها.
★ الارتبـــــاط	:	أي أن تكون الأهداف التنفيذية مرتبطة بأهداف المنظمة.
★ التحــــــدي	:	يجب أن تكون الأهداف بها بعض الصعوبة لكي تثير حماس المنفذين.

مثـــــال

إذا كان هدف التطوير التنظيمي هو رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل لدى العاملين، كجزء من أسلوب جودة الحياة الوظيفية، فإنه من المناسب أن يتم ترجمة ذلك الهدف إلى أهداف تنفيذية أكثر تفصيلاً كالآتي:

1- رفع ميزانية الأجور بنسبة 10٪.

2- تصميم نظام جديد لربط الحوافز بالإنتاجية.

3- إعادة تصميم الوظائف وجعلها أكثر دافعية.

4- تفعيل اجتماعات الأقسام، على أن تجتمع مرة أسبوعياً.

5- تقوية صلاحيات جماعات العمل بجعلها مسئولة عما تتخذه من قرارات.

6- استخدام جداول العمل المرنة داخل جماعات العمل (وداخل الأسبوع).

2- تنزيل الأهداف إلى المستويات الأدنى

تحتاج الأهداف إلى إعطائها المزيد من صيغة التنفيذ من خلال تنزيلها من مستوى المسئولين عن تصميم طرق إعادة الهيكلة إلى المستويات التنظيمية الأدنى لتحديد طريقة تنفيذها. وفي المثال السابق في بند (1) يمكن تنزيل الأهداف إلى المستويات الأدنى كالآتي:

1- **رفع ميزانية الأجور:** يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى قسم التعويضات

2- **تصميم نظام جديد للحوافز:** يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى مستشار الإدارة

3- **إعادة تصميم الوظائف:** يتم تنزيلها إلى إدارة الموارد البشرية ومنها إلى قسم التنظيم.

4- **تفعيل اجتماعات الأقسام:** يتم تنزيلها إلى مديري الإدارات ومنها إلى جميع رؤساء الأقسام.

3- تحديد الأنشطة التنفيذية

في مداولات ومناقشات بين المستويات التنفيذية المختلفة يتم تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الأهداف التي سيتم تنزيلها إلى المستويات الأدنى. وهنا تظهر قيمة المشاركة للمستويات المختلفة في خطط إعادة الهيكلة، والتي عادة ما تضمن قبول من اشترك في إعداد الخطط وتنفيذها.

وعلى سبيل المثال إذا أخذ أحد الأهداف السابقة في خطوة 1 و 2 السابقتين وهو الهدف الخاص **برفع ميزانية الأجور 10٪**، فإنه يمكن تحديد الأنشطة التنفيذية التالية:

- دراسة مستوى الأجور في الشركات المماثلة.
- دراسة أثر الزيادة على تكلفة المنتج النهائي.
- دراسة أثر الزيادة على الرضا عن العمل.
- إعداد كشوف الأجور الجديدة.
- تعديل هيكل الرواتب والأجور في المنظمة.

4- توزيع الأنشطة على المسئولين

حتى لا يكون الأمر هلامياً وبدون تحديد، فإنه يتم تخصيص (أو توزيع) كل نشاط من أنشطة خطة إعادة الهيكلة على مسئول معين، وذلك لكي يتحمل أعباء الأمر ولكي يمكن حسابه لاحقاً عما أنجزه. ويوضح شكل (8– 2) مثالاً لتوزيع الأنشطة على المسئولين.

النشاط	المسئول
دراسة مستوى الأجور في الشركات المماثلة.	حسن عبد الرسول: مدير بحوث الموارد البشرية.
دراسة أثر زيادة الأجور على التكاليف.	كريم الجارم: مدير التكاليف.
دراسة أثر الزيادة على الرضا.	حسين علي: مدير العلاقات العامة.
إعداد كشوف الأجور الجديدة.	سيد العمر: مشرف الرواتب.
تعديل هيكل الرواتب والأجور.	شاكر الخالدي: رئيس قسم الرواتب.

شكل (8 – 2) توزيع الأنشطة على المسئولين

5- تكوين فرق العمل

قد يحتاج كل نشاط من أنشطة خطة إعادة الهيكلة إلى تشكيل فرق عمل تقوم بإنجاز النشاط، وذلك على اعتبار أن المسئول لا يستطيع وحده إنجاز الأمر. خذ على سبيل المثال في الشكل السابق يقوم حسين علي بتنفيذ دراسة أثر زيادة الأجر على الرضا عن العمل، ويحتاج ذلك إلى فريق العمل الذى يقوم بأنشطة فرعية كثيرة من ضمنها: البحث عن مقياس للرضا، والتحقق من صدقه وثباته، وتحديد المستجيبين على المقياس، وتوزيع المقياس، وجمع البيانات، وتحليلها إحصائياً، وكتابة التقرير، وعرضه شفوياً على المسئولين في الإدارة العليا.

ويحتاج تكوين فرق العمل إلى أن تكون متجانسة في شخصيات أعضائها، ومتكاملة في المهارات، وذات عدد مناسب، ولديها الصلاحيات، وأن يتم تدريب أعضائها على القيام بالعمل.

وفيما يلي مجموعة من النصائح السريعة بشأن تكوين فرق عمل ناجحة، ويظهر ذلك في شكل (8 – 3).

وبالإضافة إلى فرق العمل يتم تكوين اللجان، وكل ما يمسها من أنظمة اجتماعات، وتصويت، وغيرها من الأنظمة.

- حدد أهداف واضحة لفريق العمل.
- حدد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف من حيث النوعية والكمية.
- حدد طريقة العمل والإجراءات التي يتبعها فريق العمل.
- كون فريق العمل من أعضاء متناغمين في المهارات والعلاقات الشخصية.
- حدد دوراً لكل فرد داخل فريق العمل.
- درب أعضاء الفريق على أداء العمل وأرشدهم لذلك.
- تدخل لفض النزاعات والخلافات بين أعضاء الفريق.
- وضح لهم نظام الاجتماعات بين أفراد الفريق.
- حدد طريقة عقد الجلسات والمشاركة والتصويت.
- قيم أداء فريق العمل وأفراده بشكل مستمر.
- تابع أداء فريق العمل وادفعه إلى الأمام.

شكل (8 – 3) نصائح في تكوين فرق العمل

6- وضع جداول وخرائط زمنية للتنفيذ

يلتزم المنفذون بالخطط حينما توضع لهم حدود ومعايير للتنفيذ، ومن أهم هذه الحدود: الزمن والتكاليف. أما بالنسبة للتكاليف (أو الميزانية) فسيتم تناولها في البند (7). وبالنسبة للزمن فهي تعني شيئين: الجداول الزمنية، والخرائط الزمنية.

أ- الجداول الزمنية للتنفيذ: وهي تعبر عن خطوات تنفيذ خطة التطوير التنظيمي أو جزء منها، مع إضافة أي أبعاد أخرى للتنفيذ في شكل جدول زمني يحدد تاريخ البداية والنهاية. ويوضح شكل (8 – 4) شكلاً شائعاً لجداول التنفيذ.

الخطوات	تاريخ التنفيذ
1- دراسة مستوى الأجور في الشركات الأخرى.	من أول يناير إلى آخر فبراير
2- دراسة أثر زيادة الأجور على تكاليف الإنتاج.	من 15 يناير إلى 30 مارس
3- دراسة أثر زيادة الأجور على الرضا عن العمل.	من 10 فبراير إلى 10 إبريل.
4- إعداد كشوف الأجور الجديدة.	من أول يناير إلى 15 يناير
5- تعديل هيكل الرواتب والأجور	من أول مارس إلى 30 إبريل.

شكل (8 – 4) جدول زمني للتنفيذ

هذا ويمكن أخذ خطوة واحدة من خطوات الجدول، وبناء جدول زمني تفصيلي لها. فعلى سبيل المثال الخطوة (3) يمكن أن تتكون من خطوات تفصيلية، كما أشرنا سلفاً، ويعد لهذه الخطوات التفصيلية جدول زمني خاص بها.

ب- **الخرائط الزمنية للتنفيذ:** يمكن لكثير من الجداول الزمنية المطروحة عاليه أن تترجم إلى خرائط زمنية لتنفيذ برامج وخطط إعادة الهيكلة: وتمتاز هذه الخرائط أنها توضح ما يلي:

* الأنشطة أو خطوات التنفيذ.
* زمن البداية والنهاية في شكل مصور وبياني.
* يمكن إضافة بنود أخرى كالشخص المسئول أو التكلفة (كأعمدة أخرى)

وفيما يلي مثال لخريطة زمنية لتدريب القائمين على دراسة إحدى خطوات برنامج زيادة الأجور، وهذه الخطوة هي (**دراسة أثر زيادة الأجور على الرضا عن العمل**)، ويظهر ذلك في شكل (8 – 5).

الخطـــوات	زمن البرنامج بالأسابيع							
	1	2	3	4	5	6	7	8
تصميم قائمة أسئلة الرضا عن العمل								
تدريب القائمين على الدراسة								
جمع البيـــــــانات								
تحليل البيانات احصائياً								
كتابة تقرير الرضا عن العمل								

شكل (8 – 5) الخريطة الزمنية

7- تحديد ميزانية التنفيذ

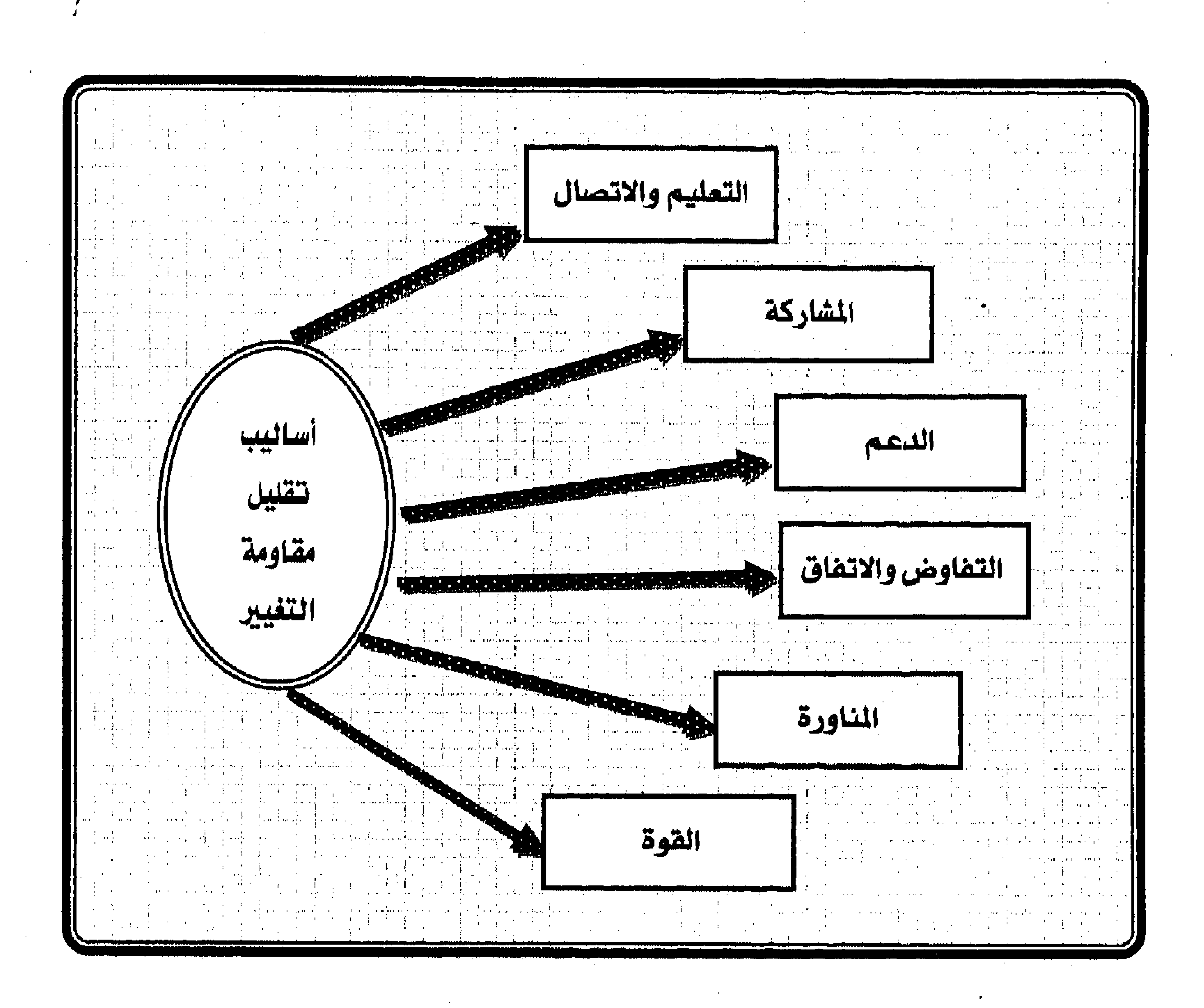
لمزيد من التحديد والدقة والتخطيط للموارد المالية المستخدمة في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي. ويمكن للميزانية أن تكون لبرنامج فرعي من هذه البرامج. خذ على سبيل المثال (دراسة أثر زيادة الأجور على الرضا عن العمل) والسابق الإشارة إليها عاليه، يمكن بيان تكاليفها في الميزانية الواردة في شكل (8 – 6).

الخطوات والبنود	التكلفة
تصميم قائمة أسئلة الرضا عن العمل	3000
تدريب القائمين على الدراسة	2000
جمع البيانات	5000
تحليل البيانات إحصائياً	4000
كتابة تقرير الرضا عن العمل	3000
المجموع	17000

شكل (8 – 6) الميزانية

السيطرة على مقاومة التغيير

يواجه القائمون بإعادة الهيكلة (مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير، والمديرين) مقاومة وتصدياً لعمليات التطوير. وعلى هؤلاء القائمين بالتطوير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في شكل (8 – 7) وهو ما سوف نتناوله بالشرح (ماهر، Dent and Goldberg, 1999; 2007).



شكل (8– 7) أساليب تقليل مقاومة التغيير

(1) التعليم والاتصال: Education and Communication

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدراً ممكناً من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه، وخطته الزمنية، وميزانيته، ومزاياه. ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع. ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

(2) المشاركة: Participation and Involvement؛

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها، وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضاً أن يشتركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه؛ لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

(3) الدعم: Support

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير. وتشير الموارد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء، ومستشارين، ووقت، وتدريب. وتشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيهم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم. وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملون بهذا الدعم.

(4) التفاوض والاتفاق : Negotiations and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير. إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة غالية.

(5) المناورة : Manipulation

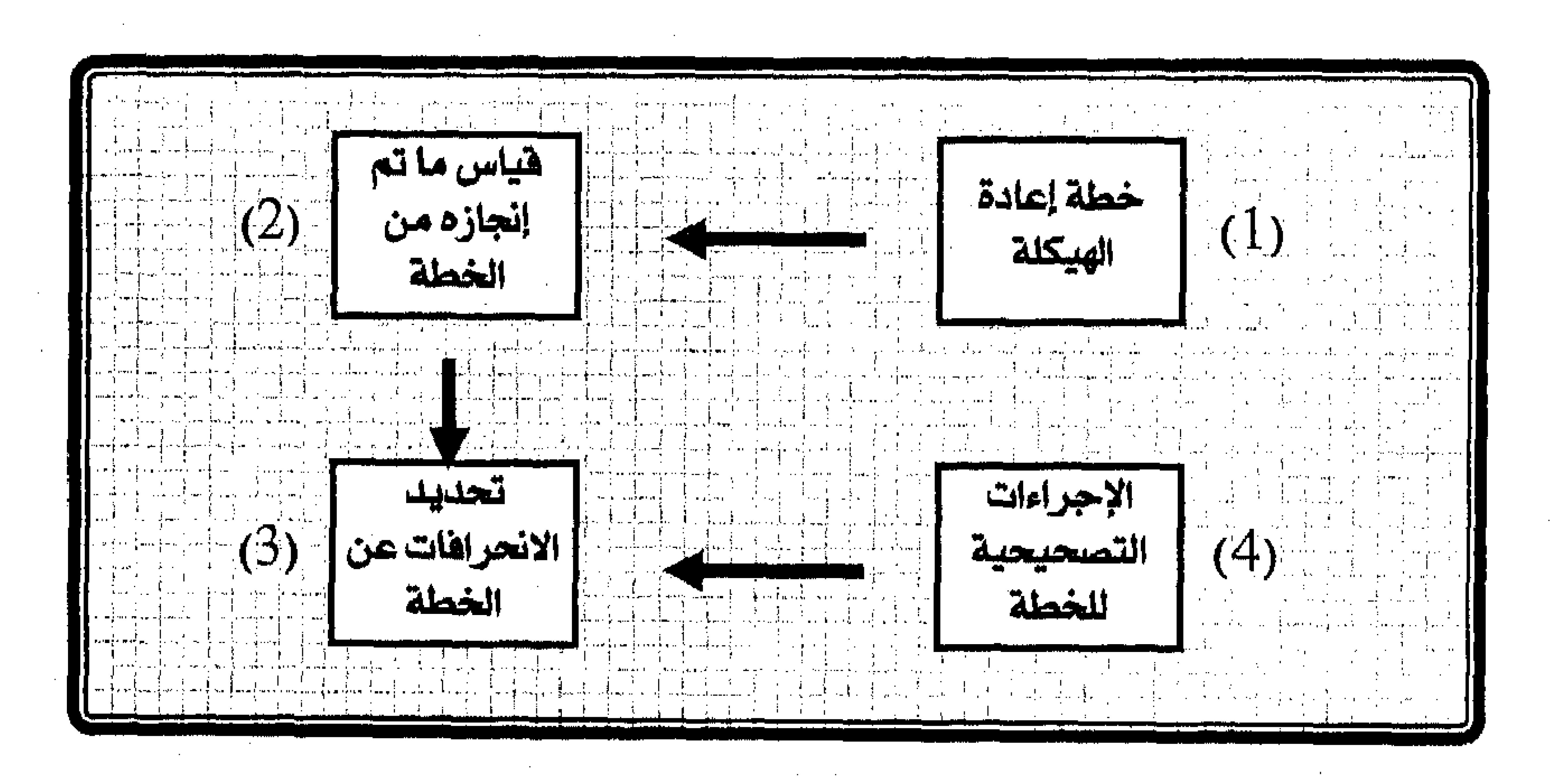
وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة. كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة. وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

(6) القـوة : Coercion

وتشير هذه الطريقة إلى استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء أكان ذلك ضمنياً أم علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل). ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

تقييم تجربة إعادة الهيكلة

بعد أن تم وضع خطة لتنفيذ تجربة إعادة الهيكلة، وهو ما تم توضيحه فى بداية هذا الفصل، تقوم المنظمة بتنفيذ هذه الخطة. وأثناء التنفيذ أو بعده تحتاج المنظمة أن تقيم التجربة وذلك من خلال قياس ما تم تنفيذه من هذه الخطة، ثم تقوم المنظمة بمقارنة الخطة بما تم تنفيذه منها، وهنا يمكن التعرف على مدى الانحراف بين الخطة والتنفيذ، والذى قد يحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. وتظهر خطوات تقييم تجربة إعادة الهيكلة فى شكل (8 – 8).



شكل (8 – 8) خطوات تقييم تجربة إعادة الهيكلة

هذا ولقد تم تغطية الخطوة الأولى من عملية التقييم وهى التعرف على ملامح خطة إعادة الهيكلة وتحديد المعايير فيها، وهى موجودة فى بداية هذا الفصل. وعليه فإن تقييم تجربة إعادة الهيكلة سيتكون بعد ذلك من ثلاثة خطوات هى كما يلى :

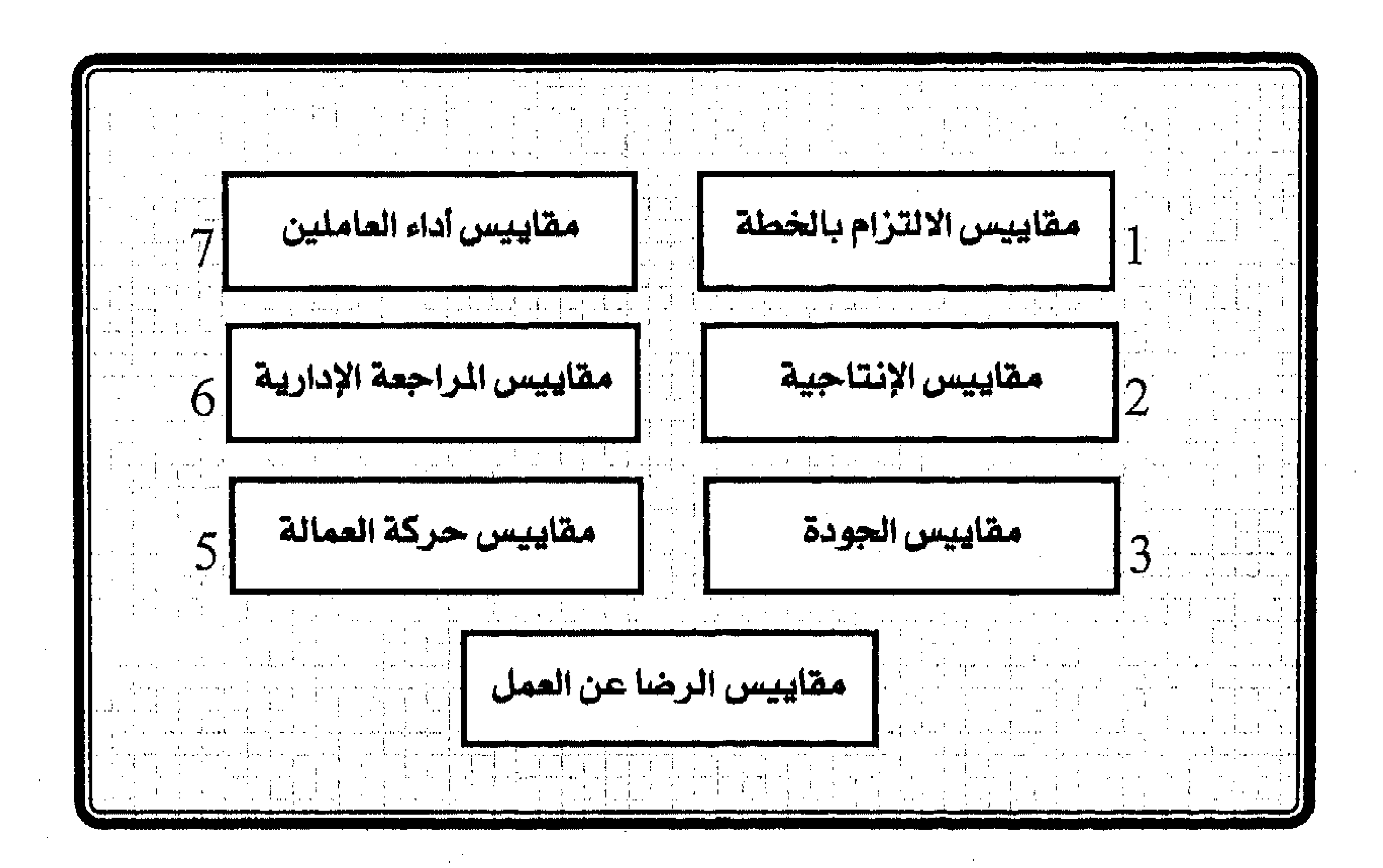
1- قياس ما تم إنجازه من الخطة.

2- تحديد الانحرافات عن الخطة.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

أولاً : قياس ما تم إنجازه من الخطة

هناك سبعة أنواع من المقاييس التى تساعد على قياس ما تم انجازه من خطة إعادة الهيكلة (ماهر، 1999 ;Seashor, 1983) وتظهر هذه المقاييس فى شكل (8 – 9).



شكل (8 – 9) أنواع مقاييس إعادة الهيكلة

1- مقاييس الالتزام بالخطة

يهتم المدير الناجح بقدرته على تحقيق ما التزم به من خطة تحتوي على نتائج (أو أهداف)، وأزمنة لتحقيق خطوات الخطة، وعدم إنفاق أكثر مما هو مقدر في الميزانية الخاصة بإعادة الهيكلة. وسنركز هنا على عملية الرقابة على كل من:

- ★ الأهداف.
- ★ الأزمنة الخاصة بخطوات الخطة.
- ★ ميزانية خطة التطوير.

مدى الالتزام بالأهداف المخططة

تحتوي إعادة الهيكلة على أهداف (أي نتائج) مطلوب تحقيقها، والتنفيذ السليم للخطة يضمن تحقيق هذه الأهداف ويوضح شكل (8 – 10) مقارنة بين الأهداف المخططة (في بداية الخطة)، والأهداف التي تم تحقيقها (في نهاية فترة التنفيذ).

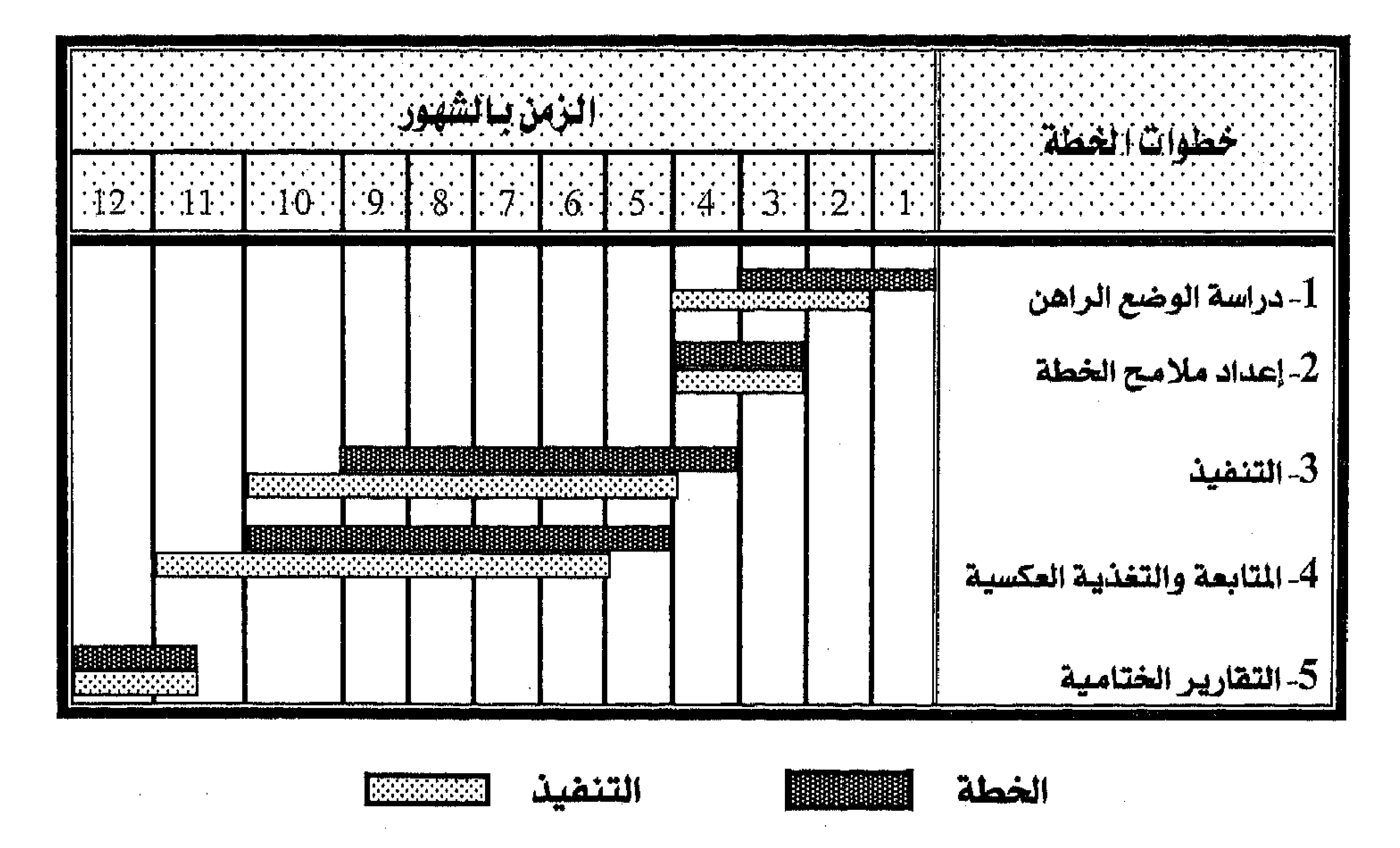
الأهداف المخططة	الأهداف المحققة
معدل عائد على الاستثمار 9٪.	معدل عائد على الاستثمار 10٪.
زيادة مبيعات 15٪.	زيادة مبيعات 15٪.
زيادة حصة السوق 8٪.	زيادة حصة السوق 9٪.
زيادة في التوزيعات مقدارها 10٪.	زيادة في التوزيعات 10٪.
رضا عال جداً للعاملين.	رضا متوسط للعاملين.
رضا عال جداً للمستهلكين.	رضا عال للمستهلكين.
الالتزام الكامل بمعايير الجودة.	الالتزام الكامل بمعايير الجودة.

شكل (8 – 10) المقارنة بين الأهداف المخططة والمحققة

ويوضح الشكل أن كل الأهداف تم تحقيقها بالكامل وإنما على حساب انخفاض رضا العاملين والمستهلكين، وهو أمر يجب بحثه في الجزء التالي من خطة التطوير التنظيمي للمنظمة.

مدى الالتزام بأزمنة وخطوات الخطة

كل خطوة تمر بها، وكل خطوة تحتاج إلى بداية ونهاية زمنية. والتنفيذ السليم يجب أن يمر بالخطوات والأزمنة نفسها. وعادة ما يتم التعبير عن ذلك في شكل **خريطة زمنية للتنفيذ** ويوضح شكل (8 – 11) هذه الخريطة والتي تعبر عن كل من الخطة والتنفيذ في شكل مقارن.



شكل (8 – 11) خطوات وزمن الخطة

ويتضح من الشكل أن الصفة العامة هي الالتزام بخطوات وزمن الخطة، إلا أن هناك بعض التأخير النسبي في دراسة الوضع الراهن، والتنفيذ، والمتابعة، إلا أن هناك التزام بالزمن الكلي للخطة أثناء التنفيذ.

مدى الالتزام بالميزانية

لكل خطة زمنية تقديرية لما ينفق فيها على البنود المختلفة للإنفاق. والمدير الناجح هو الذي يحقق الأهداف والنتائج السابقة، وخطوات وأزمنة الخطة (كما سبق الإشارة)، وذلك في ضوء الموارد المالية المخصصة لذلك، والتي تظهر في شكل ميزانية تقديرية. ويوضح شكل (8 – 12) مدى الالتزام بالميزانية التقديرية.

بنود الإنفاق	الميزانية التقديرية	الميزانية الفعلية
أتعاب المستشار	20000	20000
دراسات	15000	18000
تدريب	12000	14000
حوافز تنفيذ	25000	25000
أدلة ونشرات	15000	12000
اجتماعات	10000	8000
احتفالات	10000	10000
المجموع	107000	107000

شكل (8 –12) الميزانية التقديرية والفعلية

ويوضح الشكل أنه كان هناك التزام أثناء التنفيذ بالميزانية التقديرية كمجموع، إلا أنه كان هناك بعض التجاوزات في البنود مثل الدراسات والتدريب على حساب بندي الأدلة والاجتماعات.

2- مقاييس الإنتاجية

تمثل هذه المقاييس الجانب الموضوعي، والملموس، والمادي من مقاييس التطوير التنظيمي، وذلك لاعتمادها على بيانات مشتقة من سجلات المنظمة ودون تدخل شخصي. وعادة ما يكون هناك معادلات لحسابها، وهي معادلات مستقى في معناها ومكوناتها. وتكون النتيجة هي الاعتماد على كميات أو معدلات ونسب وتظهر معاني مقاييس الإنتاجية حينما يتم مقارنتها قبل إعادة الهيكلة ببعده، أو مقارنة وحدات المنظمة بعضها ببعض.

والمقياس العام للإنتاجية يظهر في السطر التالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات من سلع وخدمات (بالكمية أو القيمة المالية)}}{\text{المدخلات من موارد (بالكمية أو القيمة المالية)}}$$

ويوضح الشكل (8 – 13) نسب الإنتاجية في المجالات المالية والإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية.

اسم/ معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية :	
1- معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (أو الأصول)
2- معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية
3- هامش الربح.	صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات
4- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدرار مبيعات.	المبيعات ÷ الأصول
5- ربحية الأصول.	الأرباح ÷ الأصول
6- نسبة الديون إلى الأصول.	الديون ÷ الأصول
7- نسبة الديون إلى حقوق الملكية.	الديون ÷ حق الملكية
8- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية.	الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
9- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات.	(الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة
10- نسبة السيولة الأسرع.	النقدية ÷ الخصوم المتداولة
11- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل	النقدية ÷ نفقات التشغيل اليومية
نسب الإنتاجية	
1- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات	الإنتاج ÷ ساعات تشغيل الآلات
2- مدى أو فعالية استخدام الآلات.	عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة.
3- نسبة تعطل الآلات	ساعات التوقف ÷ ساعات عمل الآلات.
4- إنتاجية المواد	الإنتاج ÷ المواد
5- تكلفة المواد إلى الإنتاج	تكلفة المواد ÷ تكلفة الإنتاج
6- نسبة التالف	كمية التالف ÷ كمية الإنتاج
7- إنتاجية الجنيه	الإنتاج ÷ الأموال المستثمرة
8- معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون ÷ متوسط المخزون
9- فعالية الطاقة	الإنتاج ÷ الطاقة

اسم/ معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
نسب التسويق:	
1- فعالية تكاليف التسويق	المبيعات ÷ تكاليف التسويق
2- حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع ÷ مبيعات الصناعة
3- معدل دوران البضاعة المباعة	المبيعات ÷ متوسط المخزون
4- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات	الديون المعدومة ÷ المبيعات
5- فعالية تكاليف الإعلان	المبيعات ÷ تكاليف الإعلان
6- فعالية رجال البيع.	المبيعات ÷ عدد رجال البيع
7- فعالية المبيعات الآجلة.	المبيعات ÷ المبيعات الآجلة
8- متوسط فترة التحصيل	رصيد العملاء × 365 ÷ المبيعات الآجلة
نسب الموارد البشرية	
1- فعالية الفرد.	الإنتاج ÷ عدد الأفراد
2- إنتاجية ساعة العمل.	الإنتاج ÷ ساعات العمل
3- إنتاجية الأجور	الإنتاج ÷ الأجور
4- معدل ترك العمل.	عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين
5- معدل الغياب	عدد أيام الغياب ÷ أيام العمل الإجمالية
6- معدل التأخير	عدد ساعات التأخير ÷ ساعات التأخير الإجمالية
7- معدل الإصابات والحوادث	عدد الحوادث والإصابات ÷ عدد العاملين
8- نسبة الشكاوى	عدد الشكاوى ÷ عدد العاملين
9- فعالية الحوافز	الإنتاج ÷ ميزانية الحوافز

شكل (8 – 13) نسب الإنتاجية

3- مقاييس الجودة

تقاس الجودة بالجانب السلبي منها وهي تقاس بالشكل التالي:

الجودة = المعيب + المردودات + المعاد إنتاجه (بالكمية أو القيمة المالية).

- وإذا تم قسمة الجودة على عدد العاملين.... فإنها تشير إلى الجودة للعامل الواحد.
- وإذا تم قسمة الجودة على ساعات العمل .... فإنها تشير لجودة ساعة العمل.
- وإذا تم قسمة الجودة على ميزانية الأجور.. فإنها تشير لجودة وحدة النقود (جنيه، أو دينار، أو دولار).

وتتميز مقاييس الجودة بأنها موضوعية وملموسة ومادية مثل مقاييس الإنتاجية، وتحتاج إلى أن يتم مقارنتها قبل التطوير وبعد التطوير، أو بين وحدات العمل، أو مع معايير للجودة سابقة التحديد.

4- مقاييس الرضا

أصبحت مقاييس الرضا مؤشراً مقبولاً عن مدى تحسن ظروف العمل والأوضاع في أي منظمة. وتعتمد معظم مقاييس الرضا على قائمة الاستقصاء، وهي أسلوب يمكن تطويعه لأغراض المنظمة من حيث تغطية الموضوعات، والتفصيل والاختصار، ودرجات المقياس، والمستجيبين لها.

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من مقاييس الرضا، وهي كالآتي:

- مقاييس الرضا العام عن العمل
- مقاييس الرضا عن مكونات العمل مثل: الرضا عن الأجور، والإشراف، وخصائص الوظيفة، والنمو، والعائد.
- مقاييس الرضا عن أحد أساليب التدخل: مثل الرضا عن الهندرة، والرضا عن الخصخصة، والرضا عن التدريب.
- مقاييس الرضا عن أسلوب إدارة برنامج التطوير.

5- مقاييس حركة العمالة

تمثل مقاييس حركة وتدفق العمالة نوعاً من المقاييس الموضوعية والنمطية لقياس فعالية الموارد البشرية؛ وذلك لأنها تعتمد على بيانات مأخوذة من سجلات المنظمة دون أن تتأثر بأي آراء شخصية، وهي نمطية؛ لأنها توفر أساساً جيداً للمقارنة عبر الزمن وعبر الوحدات (وربما عبر المنظمات).

إن مقاييس حركة وتدفق العمالة تشير إلى مدى انتماء وارتباط الفرد بعمله. فكلما زاد الانتماء والارتباط للفرد قل غيابه وتأخيره وتمارضه وتركه للخدمة.

وفيما يلي شرح لأنواع حركة وتدفق العمالة، وأساليب القياس المرتبطة بها.

الغياب

يشير ذلك إلى عدم تواجد العاملين لأسباب عارضة أو بدون إذن أو لأسباب مرضية. ومعدل الغياب يشير إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل الواحد ولا يتواجد في عمله خلال فترة زمنية معينة (سنة أو شهر). إن استخدام المنظمة لبرامج جيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية يمكنه أن يؤدي إلى تخفيض أيام الغياب وارتباط الفرد بعمله.

ترك الخدمة (أو دوران العمل)

يشير معدل دوران العمل إلى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على الخارجين (أو التاركين). وفي برامج جودة الحياة الوظيفية يتم الاعتماد على معدل ترك الخدمة الإداري Voluntary، وهو الذي يشير إلى ترك الخدمة المبني على رغبة وإدارة الفرد؛ وذلك لأن تأثير هذه البرامج يمكن التعبير عنه في شكل رغبة الفرد في البقاء أو ترك العمل.

الحوادث والمرض

تعتبر معدلات الحوادث والمرض من المؤشرات المهمة المرتبطة ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ومن المتوقع أن تقل هذه المعدلات إن كانت المنظمة تتبنى برامج جيدة تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية التي تقلل من المخاطر والضغوط الخاصة بالعمل وبيئته.

الشـــكاوى

إن عـدد الشكاوى والمنازعـات والقضايا هـي دليـل علـى مـدى تـوتـر (أو اسـتقرار) العلاقة بين العاملين وإدارة المنظمة. وتختلف المنظمـات في طريقـة الحساب لهـذا الأمـر، فبعض المنظمات لا تحسب إلا عدد القضايا المطروحة أمام القضاء، بينما يحسب البعض الآخـر أي شـكوى مادامـت مكتوبـة بواسـطة العامـل ومطروحـة أمـام رئيسه المباشـر أو معروضة للبحث في إدارة الأفراد والموارد البشرية.

الإضرابات وتوقف العمل

تختلف طبيعة الإضـرابات وتوقفـات العمـل مـن منظمـة لأخـرى حسب طبيعـة العمـل فيهـا، وحسب طبيعـة العلاقـة بـين الإدارة والعـاملين، وحسب طبيعـة العلاقـة مع نقابة العمال. ومن المتوقـع أنـه باسـتخدام بـرامج جـودة الحيـاة الوظيفيـة تتحسن العلاقة بين العاملين والإدارة والنقابة إلى الدرجة الـتي تقـل فيهـا الإضـرابات وتوقفـات العمل.

تحديد وتحليل الانحرافات

يقوم المسئولون عن خطط التطوير التنظيمي بمقارنة الأداء الفعلي بمعـايير الأداء (الموجودة في الخطة)، وتحديـد الفـوارق (أو الانحرافـات). وقـد يبـدو أن عمليـة المقارنـة سهلة، إلا أن ما يزيد الأمر صعوبة هو تقييم الانحرافات. فهناك نوعان مـن الانحرافـات: انحرافات طبيعية وأخرى غير طبيعيـة. ويوضـح شـكل (8 – 14) مقارنـة بـين هـذين النوعين من الانحرافات.

الانحراف الطبيعي	الانحراف غير الطبيعي
★ بسيط في حجمه.	★ انحراف جسيم.
★ خارج عن السيطرة (غير متعمد).	★ انحراف متعمد.
★ لظروف طارئة.	★ لظروف معروفة.
★ غير متكرر.	★ متكرر.
★ لا يحتاج إلى علاج.	★ يحتاج لعلاج.

شكل (8 – 14) الانحراف الطبيعي وغير الطبيعي

ويظهر من الشكل أن **الانحرافات الطبيعية** تتميز بالصفات التالية: انحراف بسيط في حجمه وهو فارق بسيط بين الخطة والتنفيذ، والانحراف الغير متعمد والخارج عن السيطرة، وهو راجع لظروف طارئة، وغير متكررة، وبالتبعية فهي انحرافات لا تحتاج إلى علاج كبير وربما بعض التحسين البسيط قد يكون هو العلاج، وربما لا يكون هناك أي علاج لأن الأمر لا يستدعي ذلك.

أما الانحرافات غير الطبيعية فهي تتصف بالصفات التالية: الانحرافات الجسيمة وكبيرة الحجم، وهي راجعة لقصور في المنفذين وتعمدهم، وهي راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها وهي انحرافات متكررة. ولكل هذه الأسباب يحتاج الأمر إلى تدخل من المسئولين عن التطوير التنظيمي بالعلاج.

ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، "فإذا عرف السبب بطل العجب". أي أنه بمعرفة أسباب الانحرافات تتحدد الحلول المناسبة.

الإجراءات التصحيحية

تظهر المقارنة بين التنفيذ الفعلي للخطة والمعايير الموضوعة سلفاً تفاوتاً أو انحرافاً، الأمر الذي يحتاج إلى بعض الإجراءات التصحيحية. ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: عاجلة، وأساسية.

1- الإجراءات التصحيحية العاجلة

وهي تناسب ضرورة اتخاذ تصرف سريع تعالج الأمر بسرعة، ومن أمثلتها:

* تشغيل العاملين وقتاً إضافياً لتحقيق السرعة في العمل.
* تشغيل عاملين جدد لوقت إضافي أيضاً لتحقيق السرعة في العمل.
* إثارة حماس ودافعية العاملين من خلال حوافز استثنائية.
* إسناد جزء من العمل لجهات أخرى.
* استخدام مراقبين ومشرفين أكثر تشدداً.
* استخدام آلات أكثر أو تشغيلها لمدد أطول.

2- الإجراءات التصحيحية الأساسية

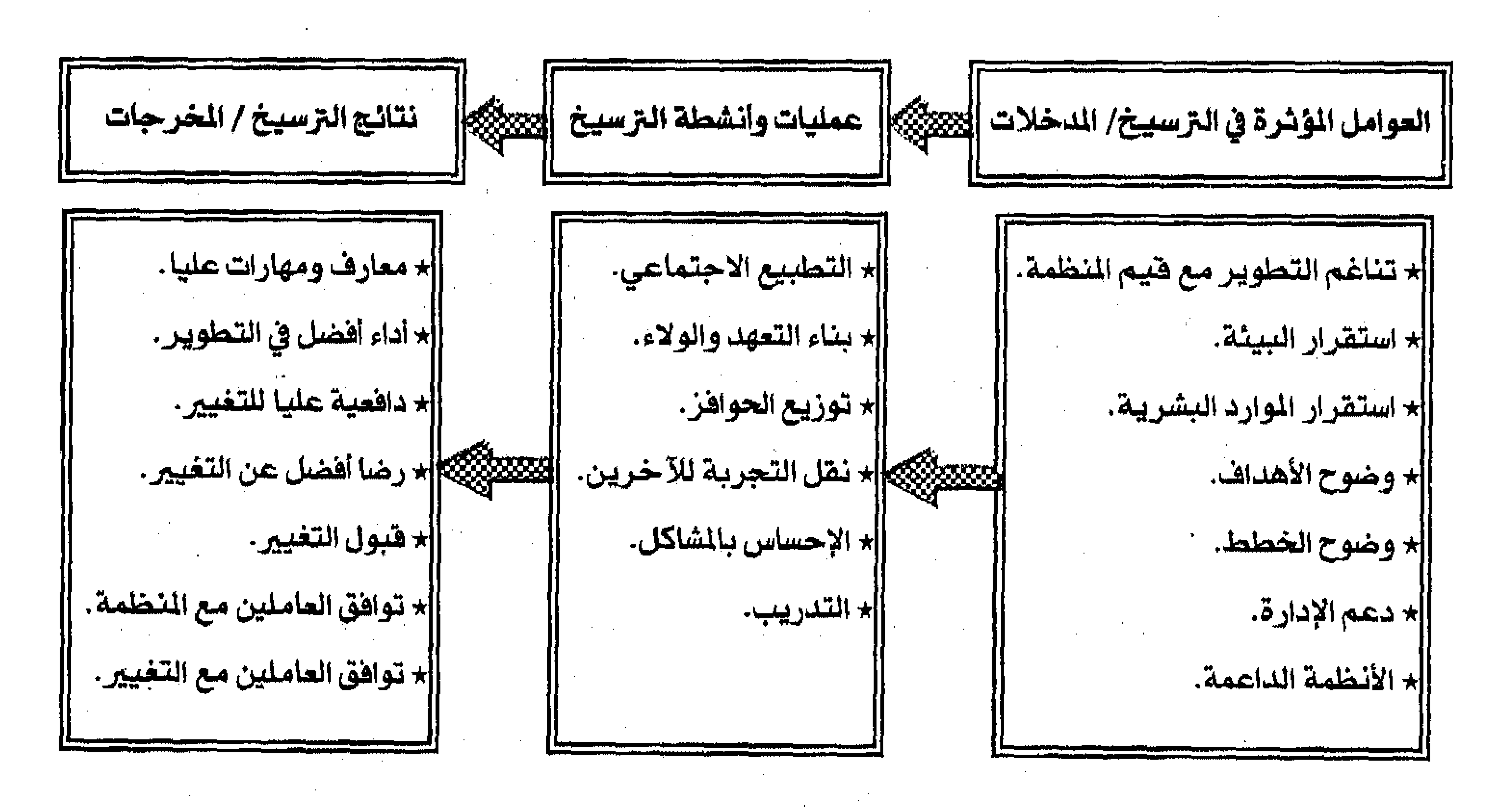
وهي تناسب الظروف التي فيها انحرافات عميقة والتي تحتاج إلى إجراءات جذرية. ومن أمثلتها:

* الرجوع عن أسلوب التدخل، وإعادة النظر فيه مرة أخرى، وربما التحول إلى أسلوب آخر للتدخل.
* العودة إلى إعادة التشخيص، وإعادة تحديد البدائل، وإعادة تقييمها.
* تغيير جذري في الهيكل الإداري للعمل.
* إحداث تغييرات جذرية في المناصب والأفراد.
* إحداث تغييرات جذرية في هياكل التنظيم.

ترسيخ التجربة

يشير مفهوم ترسيخ Institutionalization تجربة إعادة الهيكلة إلى تغلغل قيم التغيير في جذور المنظمة، وأن يبقى جزء من ضميرها وضمير أفرادها، وأن يتم جعل التغيير والتطوير جزءً من حياة المنظمة وحياة العاملين فيها.

وهناك عوامل مؤثرة في عمليات وأنشطة ترسيخ تجربة التطوير، وهذه الأنشطة والعمليات تؤدي إلى نتائج إيجابية لهذا الترسيخ (ماهر، 2007 Cummings and Worley, 2005;) وهذه الأبعاد تظهر في شكل (8 – 15).



شكل (8 – 15) ابعاد ترسيخ تجربة إعادة الهيكلة

ويلاحظ ان شكل (8 – 15) يتكون من 3 أبعاد هي :

- ★ العوامل المؤثرة في ترسيخ تجربة التطوير التنظيمي (أو المدخلات).
- ★ العمليات والأنشطة التي تتم بها عملية الترسيخ.
- ★ نتائج الترسيخ (أو المخرجات).

أولاً : العوامل المؤثرة في الترسيخ

هناك عوامل تؤثر في الاستفادة من تجربة التغيير وتجعل منه أمراً ممكناً، وعدم توافر هذه العوامل يجعل التغيير سطحياً وهامشياً وقصير الأجل وغير مؤثر على حياة العاملين في المنظمة.

1- تناغم التدخل مع قيم المنظمة

إذا كانت قيم المنظمة ومعايير العمل فيها تحابي وتفضل - على سبيل المثال - خدمة العملاء والجودة فإن أفكار "الجودة الشاملة " كأسلوب للتدخل يتناغم ويتوافق مع هذه القيم، وبالتالي فإنه من المتوقع أن يتطبع العاملون اجتماعياً به، ويتعهدون بتطبيقه، وينقلون التجربة بشكل ناجح.

2- استقرار البيئة

كلما كانت بيئة التنظيم (الداخلية والخارجية) في حالة استقرار - أي أنها لا تتغير بشدة - يصعب معها فهم ما يحدث فيها، والسيطرة عليها، أمكن إدخال الأفكار الجديدة وأساليب التدخل الخاصة بإعادة الهيكلة، وأمكن للعاملين أن يتطبعوا بها، وأن يتعهدوا بتطبيقها ونقلها إلى مجالات العمل. أما إذا كانت البيئة غير مستقرة ومضطربة فإن أي تغيير سيزيد الأمر اضطراباً ويضيع الحابل (أي التطوير) مع النابل (اضطراب البيئة).

3- استقرار الموارد البشرية

يشير استقرار الموارد البشرية إلى توافر العدد المثالي من العاملين، واستقرار آرائهم وأنظمة رواتبهم وحوافزهم، وفي ظل استقرار الموارد البشرية يمكن التدخل بأفكار إعادة الهيكلة، ويمكننا تقبلها بواسطة العاملين، ويمكن أن يتعهدوا بتنفيذها ونقلها إلى أعمالهم. أما في ظل عدم الاستقرار والقلاقل والخوف، وهي أمور ممكن حدوثها. خذ على سبيل المثال حينما يكون هناك اندماج بين منظمتين وهناك تهديد بتقليل العمالة، هنا تضطرب الموارد البشرية ويعم القلق والسخط مما يجعل أي أفكار جديدة في مهب الريح.

4- وضوح الأهداف

يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى قلق وغموض في النتائج المطلوب تحقيقها مما يستتبع عدم وضوح الأنشطة المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف، وصعوبة توزيع مسئولية هذه الأنشطة على المسئولين. ويضيع الأمر كله بسبب عدم وضوح أهداف إعادة الهيكلة. وحينما تكون الأهداف أكثر وضوحاً أمكن ترجمتها إلى أنشطة، ومسئوليات، وجداول زمنية، وميزانيات، مما يؤدي إلى سهولة تقبل أفكار التطوير (لأنها واضحة من خلال أهدافها)، والتطبيع الاجتماعي معها، ونقلها إلى واقع العمل بسهولة.

5- وضوح الخطط

إذا كانت الأهداف (كما في بند 4) واضحة، أمكن بسهولة ترجمتها إلى خطط بإعادة الهيكلة. وتتكون خطط التطوير من الأنشطة والعمليات، موزعة على المسئولين، وموزعة زمنياً في شكل جداول وخرائط زمنية للتنفيذ، ومحددة في شكل موارد مالية (وميزانيات). ويساعد وضوح الخطط في سهولة تقبل الأفكار الجديدة للتطوير، وفي التطبيع الاجتماعي معها، وفي نقلها إلى الواقع العملي. أما غموض الخطط فمعناه ضياع أفكار التطوير ووضعها أدراج الرياح.

6- دعم الإدارة

إن تخلت الإدارة عن جهود إعادة الهيكلة فلا نسأل أن يتصدى لها العاملون، فالأمر كله منوط بأولي الأمر، وهم المديرون في الإدارة العليا. ودعمهم يظهر في شكل قيادة واعية، وتواجد مستمر، ودعم معنوي، والإشراف، وتكوين جماعات العمل، وتوفير الهياكل التنظيمية الملائمة، وتوفير الموارد المالية، وغيرها من أساليب الدعم. وفي ظل الإدارة لجهود التطوير يمكن للمديرين والعاملين أن يتقبلوا جهود التطوير، وأن يتطبعوا اجتماعياً معها، وأن ينقلوها إلى أعمالهم.

7- الأنظمة الداعمة

تحتاج جهود إعادة الهيكلة إلى أنظمة داعمة مثل أنظمة المعلومات، وجمع البيانات، والتحليل الإحصائي، والهياكل التنظيمية، وأنظمة التخطيط، وتوافر المستشارين الخارجيين، والقيادة، وأنظمة الاجتماعات وتكوين فرق العمل، والاتصالات. وكلها أنظمة تعزز جهود التطوير وتجعل التدخل أمراً سهلاً. وعدم توافر الأنظمة الداعمة للتطوير يجعل البيئة المحيطة بالتطوير غير مهيئة لأي تغيير. وهنا لا يمكن للعاملين أن يتقبلوا أفكار التطوير، وتنعدم إمكانية الاستفادة من الأفكار الجديدة.

ثانياً: عمليات وأنشطة الترسيخ

يشير الترسيخ إلى الاستفادة من تجربة إعادة الهيكلة، وتغلغل التجربة في ضمير ووجدان المنظمة، وتقوية جذور التجربة في ممارسات المنظمة، وبحيث يصبح التطوير جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمة والعاملين فيها. فيكف يتم ذلك؟ أي ما العمليات التي تشير إلى ترسيخ أفكار التطوير وتغلغلها في ممارسات وحياة المنظمة ؟ فيما يلي **العمليات** التي تشير إلى ذلك:

1- التطبيع الاجتماعي Socialization

ويشير التطبيع الاجتماعي إلى قبول أفكار التدخل، والأهم بناء وتبادل المشاعر والمعايير الخاصة بالتطوير. ولكي يستطيع العاملون أن يبنوا مشاعرهم ومعاييرهم بحيث تكون في اتجاه التطوير فلابد أن يتم التطبيع بالشروط التالية:

* استمرارية التطبيع.
* التطبيع يبدأ منذ اللحظة الأولى بالتدخل وحتى نهايته.
* معايشة مراحل التطوير والتعرف عليها في شكل مستمر.
* تأهيل وتدريب العاملين الجدد على أفكار التطوير.

2- **بناء التعهدات** Commitment

حينما تتاح الفرصة للعاملين إلى فهم كامل وتقبل تام لعملية إعادة الهيكلة والأسلوب المستخدم في التدخل يؤدي ذلك من العاملين إلى بناء تعهداتهم. ويشير بناء التعهدات إلى ما يلي:

* إعلان نية العاملين لمناصرة جهود التطوير.
* يتم الإعلان بشكل صريح ومعبر عن حرية الرأي.
* يتم الإعلان علنياً وأمام الآخرين.

وهنا تقوم المنظمات بعقد اللقاءات، والحوارات، والمناقشات، والاحتفالات التي تساعد العاملين على التعبير بشكل حر عن رأيهم. وإذا تم إدارة ذلك بكفاءة تحولت اللقاءات والاجتماعات الكبيرة إلى احتفاليات لمناصرة التدخل والتطوير.

3- **توزيع الحوافز** Reward Allocation

يؤدي توزيع المنظمة للحوافز المادية والمعنوية على العاملين المناصرين لإعادة الهيكلة والمشاركين في ممارسات التدخل إلى تقوية جذور التطوير، وتقبل العاملين لأفكارها، وتحمسهم لها. ويجب أن تتميز الحوافز بالآتي:

* تثير الدافع الداخلي للعاملين.
* تشبع الاحتياجات التي يشعر بها العاملون بأنها مهمة وملحة.
* عادلة: بحيث يحصل الفرد على كمية الحوافز المناسبة للجهد.
* فورية: بحيث يحصل الفرد على حوافزه فور إظهار سلوكه المناسب.
* قوية: بحيث تكون مؤثرة.

4- **نقل التجربة** Diffusion

ويشير ذلك إلى إمكانية تحويل الأفكار ونقلها من قسم لآخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبادل وجهات النظر، والاجتماعات، وتوفير المعلومات الكاملة وبشفافية، مع توضيح مزايا الأمر، والخطوات التي تمر بها عملية التطوير، والتبعات التي تظهر جراء بدء التنفيذ.

5- الإحساس بنبض التنفيذ

يمكن ترسيخ التجربة الخاصة بالتدخل والتغيير من خلال إشراك العاملين في جوانب تنفيذية من أهمها ما يلي:

* قياس إنجازات التطوير.
* مقارنة هذه الإنجازات بمعايير خطة التطوير.
* الإحساس بالانحرافات عن خطة التطوير.
* تحليل الانحرافات.
* المشاركة في اجتماعات ولقاءات التغذية العكسية.
* تصحيح مسار التطبيق.

ثالثاً: نتائج الترسيخ

إذا استطاعت المنظمة أن تدير عملية إعادة الهيكلة، أي أن تدير عملية الاستفادة من تجربة إعادة الهيكلة والتغير أمكن لها أن تحقق نتائج وإنجازات طيبة في هذا المجال. ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

1- تنمية معارف ومهارات العاملين في مجالات إعادة الهيكلة والتغيير.

2- رفع أداء العاملين في وظائفهم، وفي الجوانب التي تمس إعادة الهيكلة مثل: التعاون، والمشاركة، الذكاء الوجداني، وحل الصراعات، والتعامل مع الآخرين، وتقبل الأفكار والتغيير.

3- رفع حماس ودافعية العاملين للأداء بصفة عامة، وللجوانب التي تمس التغيير بصفة خاصة.

4- تحسين رضا العاملين وولاؤهم وتعهدهم بالتطوير والتغيير.

5- قبول التغيير كجزء من واقع العمل وممارسات المنظمة.

6- رفع توافق وتناغم الأفراد وسلوكهم مع ما تحتاجه المنظمة.

7- رفع توافق وتناغم الأفراد وسلوكهم مع فلسفة التغيير.

ملخص الفصل الثامن

تنفيذ وتقييم خطة إعادة الهيكلة

(1) من المهم للقائمين على إعادة الهيكلة أن يضعوا كل جهودهم فى شكل خطة قابلة للتنفيذ، وأن يتابعوا ويقيموا هذه الخطة.

(2) تتكرر خطة إعادة الهيكلة إلى المراحل التنفيذية التالية: تحديد الأهداف، وتوصيلها إلى المستويات الإدارية الدنيا، وتحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق الهدف، وتوزيعها على المسئولين، وتكوين فرق العمل الخاصة بالتنفيذ، ووضع كل ذلك فى جداول زمنية، ووضع ميزانية تحدد تكلفة التنفيذ.

(3) تواكب عملية تنفيذ خطة إعادة الهيكلة مقاومة لما سيحدث من تغيير، ويجب السيطرة على (وتقليل) مقاومة التغيير. ومن أهم الأساليب لذلك ما يلى: التعليم والتدريب، والمشاركة، وتقديم الدعم، والتفاوض، والإنفاق مع المنفذين، واستخدام أساليب المناورة، وأساليب القوة إن استدعى الأمر ذلك.

(4) تحتاج خطة إعادة الهيكلة إلى تقييم، ويتم ذلك من خلال مقارنة ما يتم إنجازه فعلاً بالخطة الموضوعة، وذلك للتعرف على الانحرافات، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء.

(5) تحتاج المنظمة التى تتبنى إعادة الهيكلة إلى ترسيخ هذه التجربة فى قيم العمل وفى ضمير العاملين بها، وأن تبقى إعادة الهيكلة فى ضمير المنظمة وأفرادها، وأن يتم جعل التغيير جزءاً من حياة المنظمة، وأن يكون هذا الجزء مقبولاً وربما محبوباً.

أسئلة الفصل الثامن

(1) ما المقصود بخطة إعادة الهيكلة؟ وما أهمية هذه الخطة ؟

(2) ما مراحل إعداد الخطة التنفيذية لإعادة الهيكلة؟

(3) ما معنى السيطرة على مقاومة التغيير؟

(4) ما أساليب السيطرة على (وتقليل) مقاومة التغيير؟

(5) ما المقصود بتقييم تجربة إعادة الهيكلة؟

(6) ما أنواع المقاييس المستخدمة فى تقييم تجربة إعادة الهيكلة؟

(7) ما دور مؤشرات الإنتاجية فى تقييم تجربة إعادة الهيكلة؟

(8) ما الإجراءات التصحيحية العاجلة؟ قارن ذلك بالإجراءات التصحيحية الأساسية؟

(9) ما المقصود بترسيخ تجربة إعادة الهيكلة؟

(10) اشرح أبعاد ترسيخ تجربة إعادة الهيكلة.

تمارين وحالات الفصل الثامن

تمرين

ضع خطة لإعادة هيكلة كُليتك؟

الهـــــدف: التدريب على وضع خطة تنفيذية للهيكلة.

الإجراءات:

1- راجع الجزء الخاص بإعداد خطة التنفيذ.

2- راجع ما توصلت إليه فى التمرين السابق عن الرؤية.

3- يجتمع الزملاء فى مجموعات لمناقشة خطة كليتك (أو إحدى المنظمات).

4- تتناول المناقشة الموضوعات التالية :

- تحديد الأهداف.
- تحديد الأنشطة التنفيذية.
- توزيع الأنشطة على المسئولين.
- وضع جداول زمنية.
- إعداد الميزانية.

5- لك أن تفترض أى حقائق ومسلمات ترغبها أنت.

6- يقوم كل زميل - منفرداً- بعد المناقشات بإعداد خطة تمثل وجهة نظره.

أسئلة للمناقشة :

1- بعد أن تعرض خطتك على الزملاء، تلق أسئلتهم وحاول الإجابة عليها.

2- استمع إلى عرض زملائك وناقشهم.

3- استفد من وجود التشابهات والاختلافات بين خطتك وخطط الزملاء.

تمرين

ما المقاييس الواجب استخدامها للرقابة على خطة إعادة الهيكلة؟

تجد فى الجدول التالى الأساليب المستخدمة فى قياس إنجازات (والرقابة على) خطة إعادة الهيكلة. والمطلوب أن تحدد ما يمكن استخدامه من هذه الأساليب فى المنظمات المختلفة والمذكورة فى الجدول (ضع علامة (✓✓) إذا كان الأسلوب ملائماً بشكل ممتاز للمنظمة، وضع علامة (✓) إذا كان الأسلوب ملائماً بشكل مقبول للمنظمة. ولا تضع أى علامة إن كان الأسلوب لا ينطبق.

أساليب القياس	شركة طيران	هيئة البريد	هيئة التموين	وزارة التعليم
1- مقاييس الالتزام بالخطة.				
2- مقاييس الإنتاجية.				
3- مقاييس الجودة.				
4- مقاييس الرضا.				
5- مقاييس حركة العمالة.				
6- مقاييس المراجعة الإدارية.				
7- مقاييس أداء العاملين.				

للمناقشة

1- اعرض ما توصلت إليه على مجموعتك، وحاول أن تقنعهم بوجهة نظرك.

2- على المجموعة أن تستمع إلى عرض كل الأفراد فيها.

3- من كل العروض الشفهية حاول أن تقوم ببعض التعديلات على جدولك.

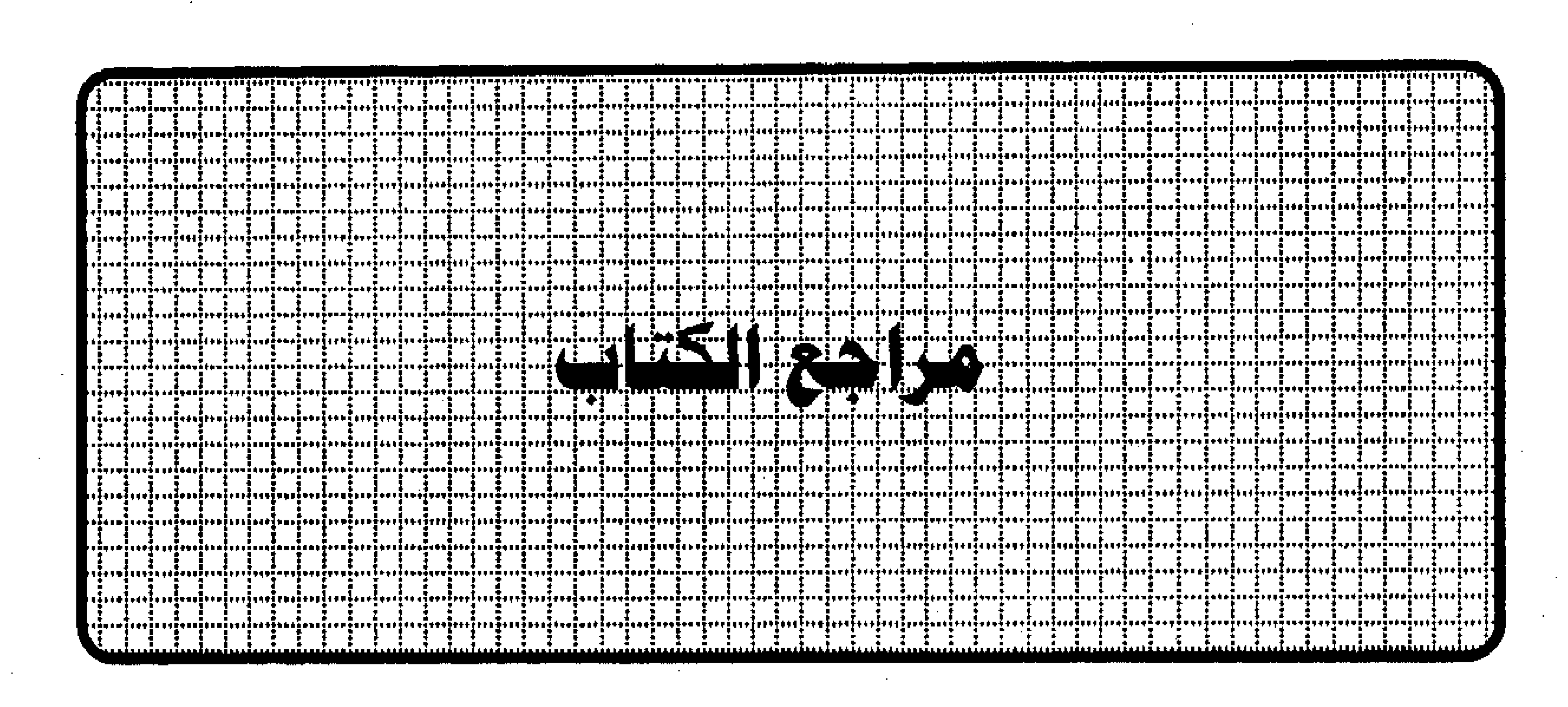
هوامش ومراجع الفصل الثامن

أولاً : الهوامش والمراجع العربية

- أحمـــد ماهر (2011) الإدارة : بين العلم والمهارة، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- طارق عبد العال حماد (2007) تطوير المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- محمد مصطفى سليمان (1999) "أساليب قياس جودة حياة العمل" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية : العدد الأول، المجلد 36، 109 – 189.

ثانياً: الهوامش والمراجع الأجنبية

- Conger, J., et al, (1999), The Leader's Change Handbook, San Francisco : Jossey- Bass.
- Cummings, T. and Worley C., (2005), Organization Development and Chenge, Ohio : South – Western.
- Dent E. and Goldberg, S. (1999), "Challenging Resistance to Change", Journal of Applied Behavioral Science, 35, 25 – 34.
- Seashor, S., et al, (1983), Assessing Organizational Change : A Guid to Methods. Measures and Practices, New York : Wiley.


مراجع الكتاب

أولاً : المراجع العربية :

- احمــــد ماهر (2012) كيف تختار رئيساً؟، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2012) تخطيط القوى العاملة؟، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2011) التخطيط التنفيذى فى خدمة الأهداف الاستراتيجية؟، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2010) التخطيط الاستراتيجى؟، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2007) تطوير المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2005) التنظيم : الدليل العملى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2002) دليل المديرين إلى الخصخصة، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (2000) تقليل العمالة، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- احمــــد ماهر (1999) أساليب قياس جودة حياة العمل، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول : المجلد 36، 109 – 189.
- احمــــد ماهر (1995) اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية.
- احمــــد ماهر (1992) اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية.

- محمد القريـــــوتى (2001) الإصلاح الإدارى بين النظرية والتطبيق، عمان : دار وائل.
- محمد حامـد سليم (1986) الاستراتيجيات الإدارية، دبى : دار القلم.
- محمد مصطفى سليمان (2006) حوكمـة الشركات ومعالجـة الفساد المـالى والإدارى، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- منظمة الشفافية العالمية (2005) نظام النزاهة العربى فى مواجهة الفساد، بيروت : المركز اللبنانى للدراسات.
- طارق عبد العال حماد (2004) حوكمة الشركات، الإسكندرية : الدار الجامعية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Bass, B. and Avolio, B., (1994), _Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership_, thousand Oaks, CA : Sage.
- Batten, T., (1971), _Manpower Planning_, New York : Wiley.
- Bechet, T. (2008) _Strategic Staffing : A Comprehensive System for Effective Workforce Planning_, NY : AMACOM, Society for Human Resource Management.
- Beer, M. and Nohria, N., (2000), _Breaking the Code of Change,_ Boston : Harvard Business School Press.
- Burack, E (1996) _Human Resources Planning : A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development_. 3rd. ed., Lake forest, III. : Brace Press.
- Burke, W., (2002), _Organization Change_, Calif. : Sage.
- Burgelman, R. et al, (2008), _Strategic Management of Technology and Innovation,_ New York : McGraw-Hill.
- Burton, R., et al, (2001), _Strategic Organizational Diagnosis and Design Developing Theory for Application_, Dordrecht : Gower Academic Publisher.
- Camp, R. (2006), _Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance_, Wisconson : ASQC Quality Press,

- Champy, J., (1994), <u>Reengineering Management</u>, New York : Harper Collins.
- Conger, J., et al, (1999), <u>The Leader's Change Handbook</u>, San Francisco : Jossey – Bass.
- Cummings, T. and Worley, C., (2005), <u>Organization Development and Change</u>, Cin. : Ohio : South- Western.
- Daft, R., (2012), <u>Organization Theory and Design</u> 11th. Ed., Cin. : Ohio, South- Western.
- Dent, E. and Goldberg, S., (1999), "Challanging Resistance to Change", <u>Journal of Applied Behavioral Science</u>, 35, 25 – 34.
- Denning, W., (1982), <u>Quality, Productivity and Competitive Advantage</u>, Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Douglas, T. and Judge, W., (2001), " Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage : The Role of Structural Exploration", <u>Academy of Management, Journal</u>, 44, 158 – 170.
- Eisen, S. et al, (1995), "Developing OD Competence for the Future" in Sulivan, R and Mclean, G., <u>Practicing Organization Development</u>, San Diego : Pfeiffer.
- Foster, P. and Kaplan, S., (2001), <u>Creative Destruction : Why Companies That Are Built to Last Underperforms. The Market And how to Successfully Transform Them</u>, New York : Doubleday.

- Freid, H., et al, (2009), <u>*The Measurement of Productivity Growth,*</u> New York: Oxford University Press.
- Garrin, D. et al., (2008), "Is yours a Learning" Organization, Boston : <u>*Harvard Business Review Reprint*</u>, March.
- Gross, J. (2008) <u>*Workforce Planning : A Benchmarking Study*</u>, Hudson, Ohio : Top Grade Workforce Planning.
- Hammer, M. and Champy, j., (1993), <u>*Reengineering the Corporation,*</u> New York : Harper Collins.
- Harrison, M., (1994), <u>*Diagnosing Organization*</u>, Calif. : Sage.
- Kanter, R., (1983), <u>*The Change Masters*</u>, New York: Simon & Schuster.
- Ketz et al., (2002) <u>*Creative Destruction : Business Survival Strategies In Global Internet Economy*</u>, Boston : MIT Press.
- Kent, T., (2005), "Leading and Managing : It Takes two to Tange", <u>*Management Decisions*</u>. 43, 7. 1010 – 1017.
- Knowdel, R. et al, (1996), <u>*From Downsizing to Recovery*</u>, CA. : Davis-Black.
- Kotter, J., (1996), <u>*Leading Change*</u>, Boston : Harvard Business School Press.
- Lawler, E., et al., (1980), <u>*Organizational Assessment : Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life,*</u> New York : Wiley.

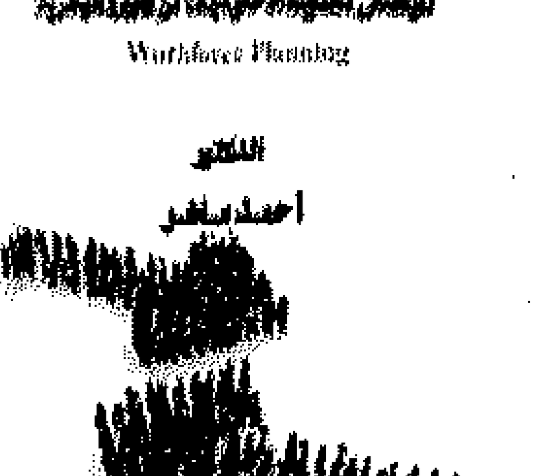
- Lacey, L., (1995), " Internal Consulting : Prespectives on the Process of Planned Change" *Journal of Organization Change Management,* 8, 3, 75 – 84.
- Lippitt, G. and Lippitt, R., (1986), *The Consulting Process in Action,* San Diego : University Association.
- Mali, P., (1987), *Improving Total Productivity,* New York : Wiley.
- Marquardt, M. (1996), *Building the Learning Organization*, New York : McGraw – Hill.
- McCasky, M., (1997), *Framework for Analyzing work Group,* Boston : Harvard Business School Press.
- McCool, J., (2008), *Deciding who leads*, Mountain View, CA. : Davis Black.
- Mohrman, A. et al., (1989) *Large Scale Organization Change*, San Francisco : Jossey – Bass.
- Nadler, D., (1977), *Feedback and Organization Development : Using Data Based Methods,* Mass : Addison Wesley.
- Neilen, E., (1983), *Becoming an OD Practioner*, New Jersey : Prentice – Hall.
- Palmer, I, et al (2006) *Managing Organization Change,* New York : McGraw-Hill.
- Plemert, G., (2012), *Strategic Continuous Process Improvement,* New York : McGraw –Hill.

- Powel, T., (1995), "Total Quality Management as a Competitive Advantage: A Review and Emprical Study," *Strategic Management Journal,* 16, 15 – 37.
- Seashor, S., et al, (1983), *Assessing Organizational Change : A Guid to Methods, Measures and Practices*, New York : Wiley.
- Senge, P., (1990), *The fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization,* New York.: Doubleday.
- Shumpeter, J., (1939), *Business Cycle, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York : McGraw- Hill.
- Sloma, R., (1985), *The Turnround Manager's Handbook*, London : The Free Press.
- Stewart, T., (1993), "Reengineering : The Hot New Managing Tool" *Fortune*, 23, 41 – 48.
- Stoddard, N. and Wyckoff, C., (2009), *The Right Leaders : Selecting Executives Who Fit,* New York : Wiley.
- Sulivan, R. and Quade, K., (1995), "Essential competencies for Internal and External OD Consultants", in Sulivan, R. and Mclean, G., *Practicing Organization Development*, San Diego : Pfeiffer.
- Tylzak, L., (1991), *Downsizing without Disaster*, CA. : Crip Publication.

- Walker, J. (1980) <u>*Human Resources Planning,*</u> NY : MCGRAW-Hill.
- Weatley, M. et al., (2003) <u>*Organization Development at work,*</u> San Francisco : Pfeiffer.
- Yukl, G. et al., (1990), " Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey", in Clark, K. and Clark, M. (eds.) <u>*Measures of leadership*</u>, West Orange, NJ. : Leadership Library of America.
- Young, M, (2006) <u>*Strategic Workforce Planning*</u>, Washington, D.C. : The conference Board.



سلسة كتب إدارة الموارد البشرية



المستقبل الوظيفي

دليل المنظمات والأفراد فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي



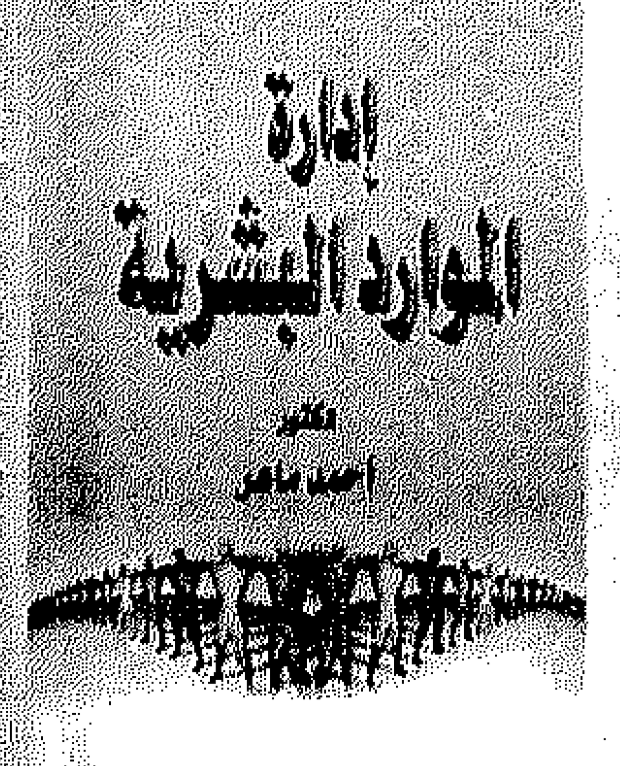
دكتور

أحمد ماهر



الأستاذ الدكتور

أحمد ماهر





الإختبارات

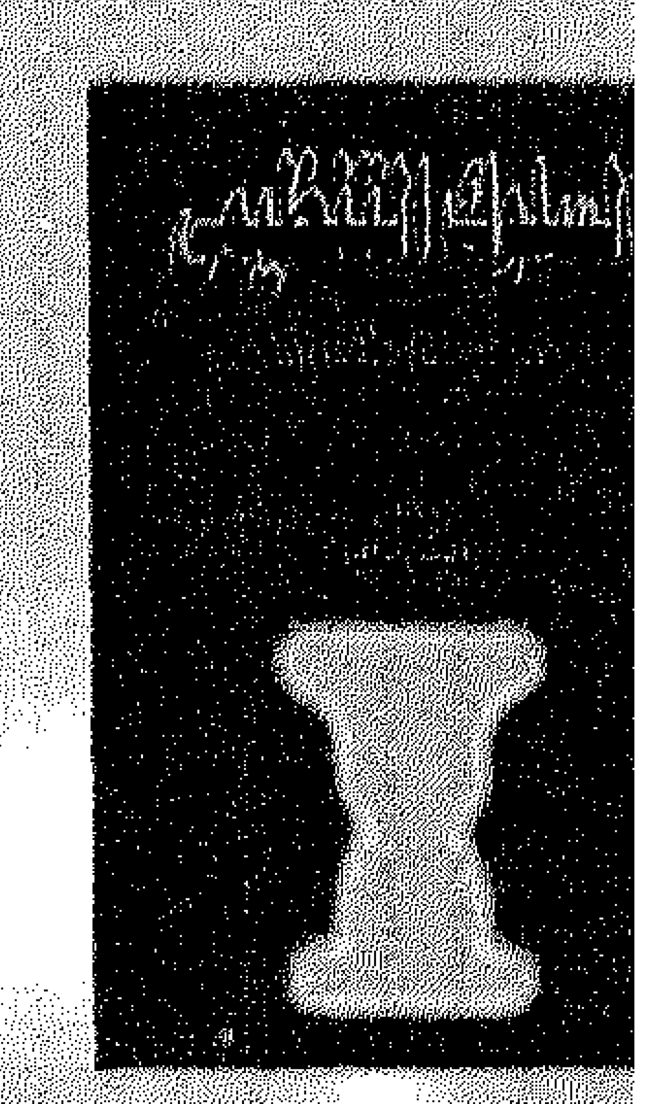
سلسة كتب التنظيم والسلوك التنظيمى









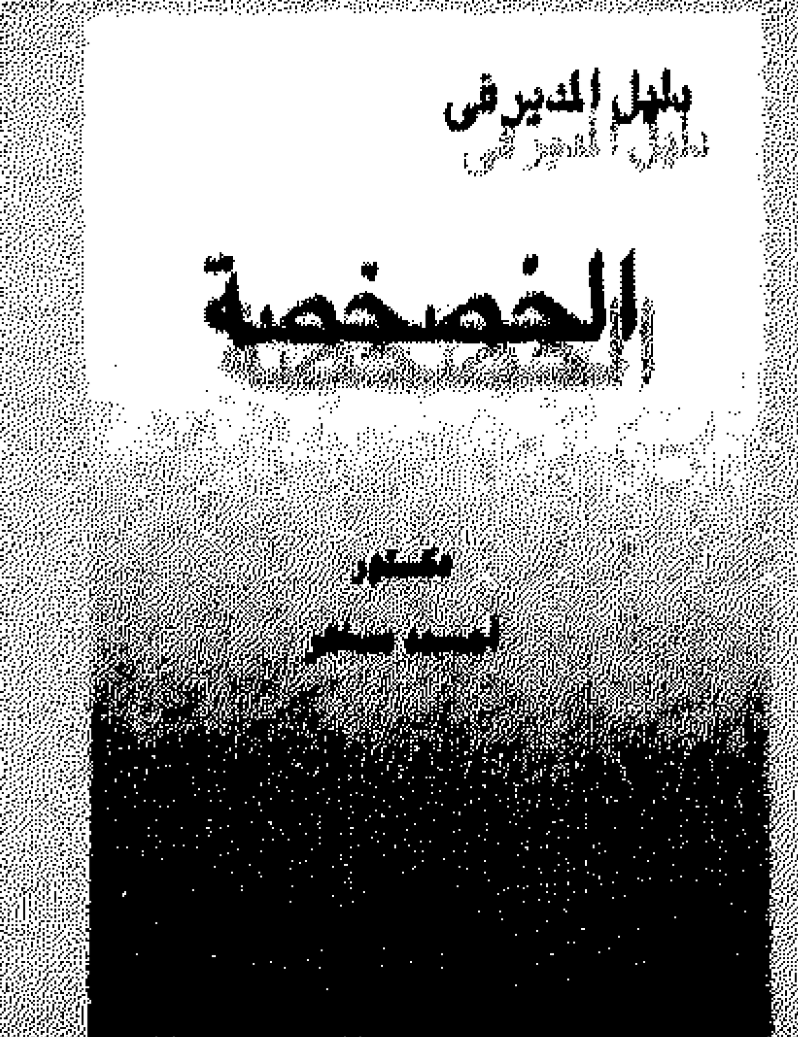


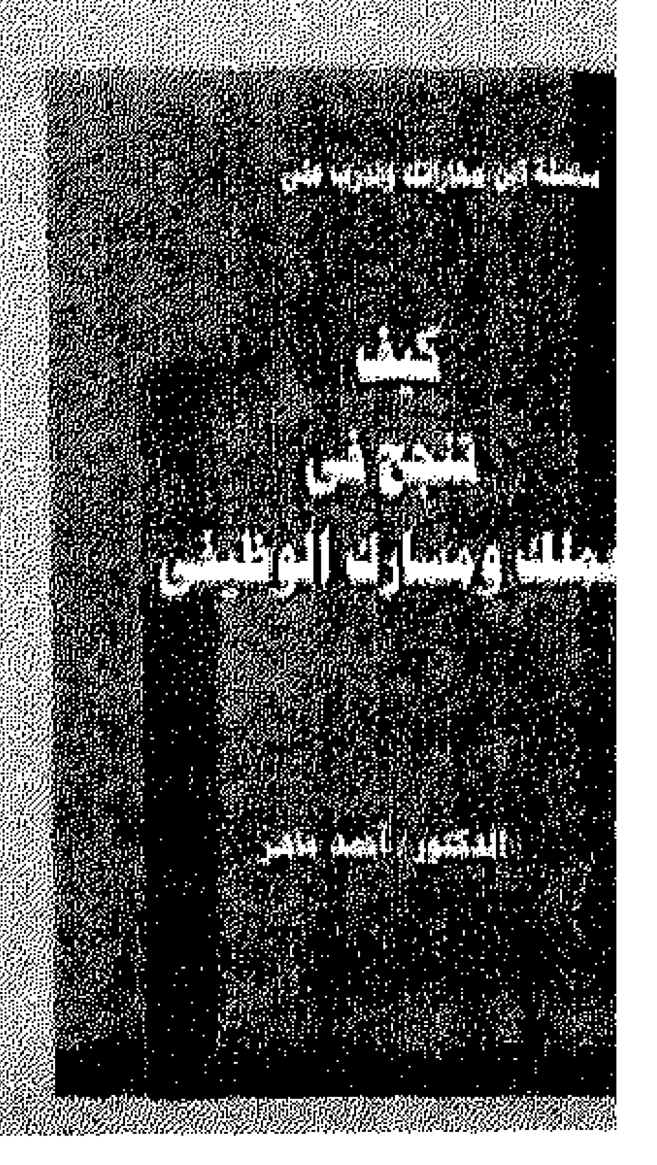
كتب أخرى



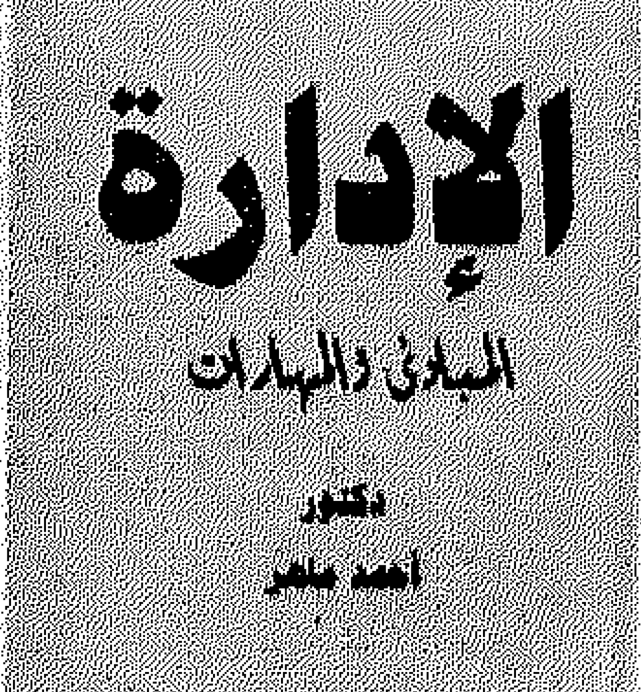








سلسلة كتب الإدارة والإدارة الإستراتيجية

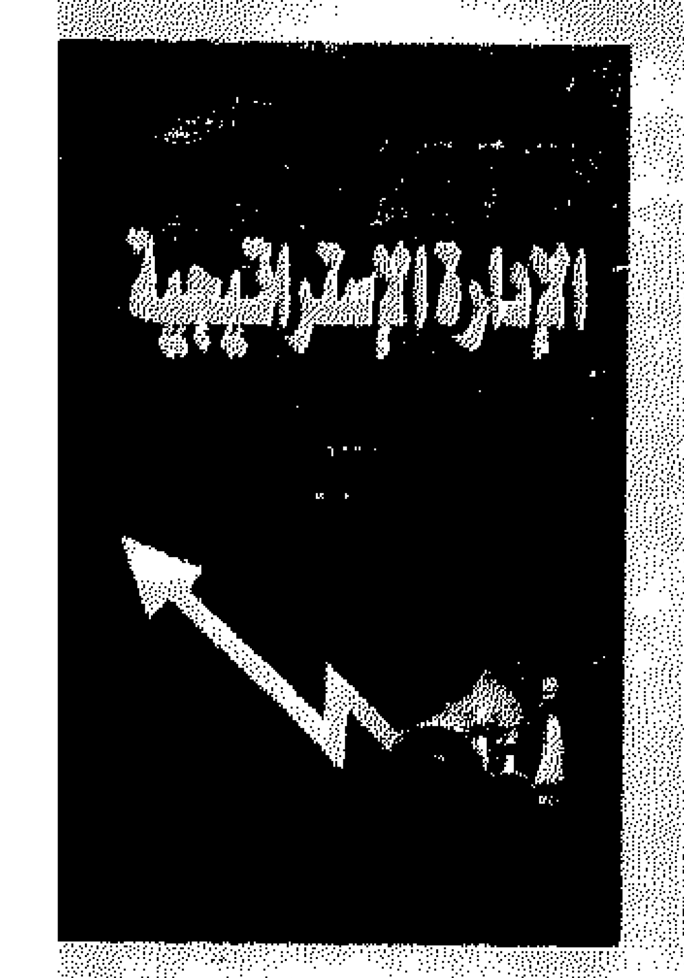












سلسلة كتب التدريب

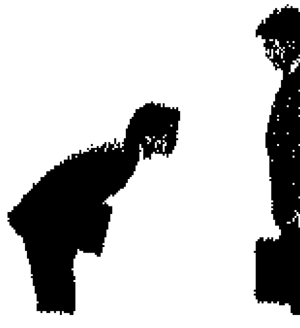
إدارة الأزمات

دكتور
أحمد ماهر



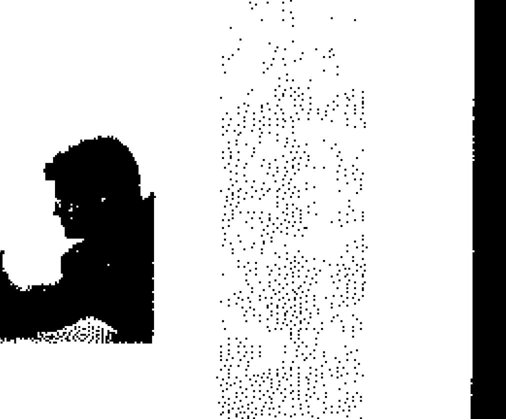
كيف تكون حازماً

دكتور
أحمد ماهر

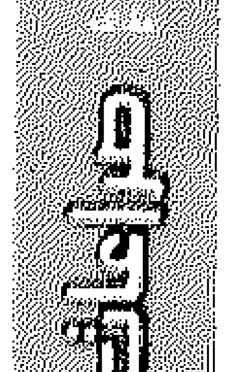




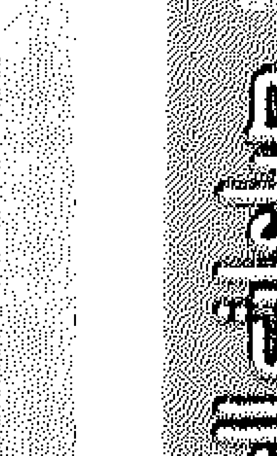
صراعات العمل



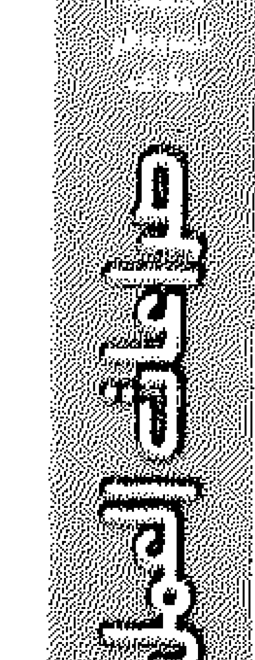
دكتور
أحمد ماهر





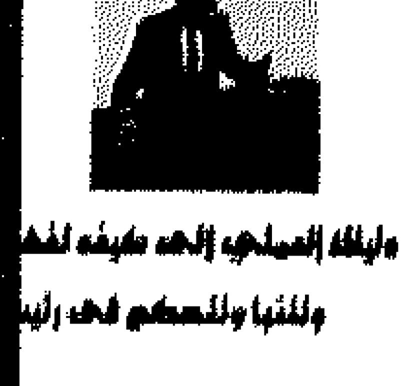






كيف تدير رئيسك

دكتور
أحمد ماهر



المقابلات الشخصية



دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على :





دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على

مهارات
التقديم الشفوي



وعرض المعلومات

دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على :

إدارة الذات



دكتور
أحمد ماهر

التخطيط التنفيذي



دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على

مهارات إدارة الاجتماعات

دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على :

إعداد وكتابة التقارير

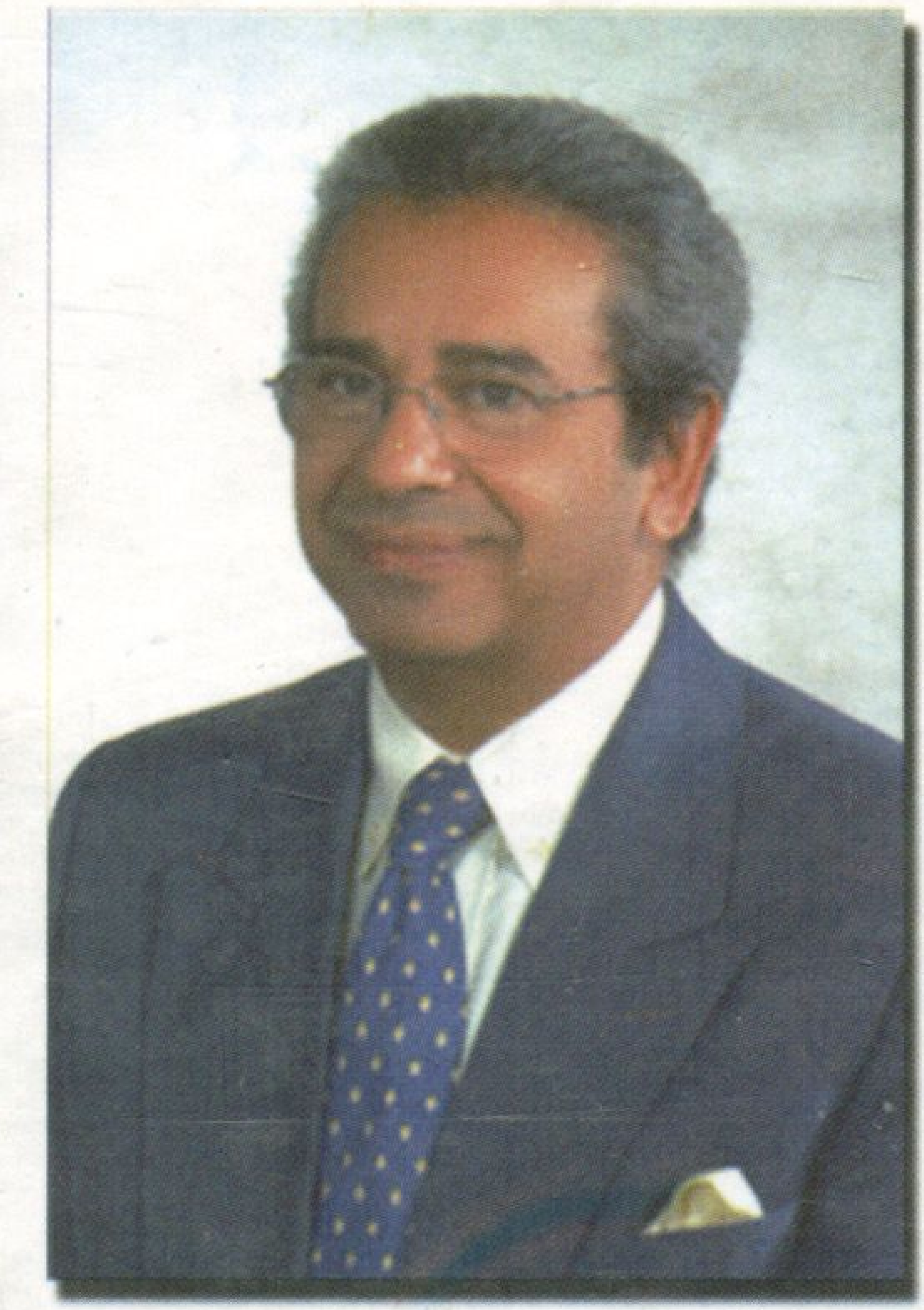
دكتور
أحمد ماهر

سلسلة ابن مهاراتك وتدرب على :

كيفية التعامل مع و إدارة
ضغوط العمل

دكتور
أحمد ماهر

الأستاذ الدكتور / أحمد ماهر



- يعمل حاليا بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت ،وهو أستاذ الإدارة بجامعة الأسكندرية سابقا.
- حصل على درجه الماجيستير من جامعة الينوى ،ودرجة الدكتوراه من جامعة كورنيل بالولايات المتحدة الأمريكية.
- مالك ومدير مكتب (ماهر والصحن للإستشارات) سابقا .
- عضو مجلس إدارة عدد من شركات قطاع الأعمال بمصر سابقا .
- خبير فى تصميم "مراكز التقييم" والخاصة بقياس مهارات واستعدادات المديرين .
- قدم إستشاراته فى مجالات الإدارة والتنظيم والموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لكبريات المنظمات المصرية والعربية والكثير من الوزارات والحكومات العربية .
- صدر له أكثر من 60 كتاب فى مجالات : الإدارة ،والتنظيم ،والسلوك التنظيمي،وإدارة الموارد البشرية،والاتصال، والمستقبل الوظيفي،والأجور ونظم التعويضات واتخاذالقرار،وإدارة التغيير،وتصميم المنظمات و إعاده هيكلةالمنظمات والتطويرالتنظيمي.
- مؤلف سلسله " ابن مهاراتك وتدرب على "،والخاصة ببناء المهارات الإدارية الحديثة، وصدر منها أكثر من ١٥كتاب تبسط الأفكار العلمية وتحولها إلى مهارات فعلية ملموسة.

هذا المرجع

تواجه الكثير من المنظمات العربية ضغوط شديده ،عالميةومحلية ،مما يضطرها لإعاده النظر فى كيفية العمل ،لكى تتكيف مع هذه الضغوط ، ويواجه المديرين فى الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص سؤالا هاما هو :

كيف يمكن إعاده هيكله المنظمة ؟ أى اعاده النظر فى الطريقة التى تعمل بها المنظمة .

* ماهيه إعاده هيكلة المنظمات وهل تحتاج منظمتك إلى إعاده هيكله ،وهل منظمتك مستعده لإعاده الهيكلة.
* تشخيص مشاكل المنظمة تمهيدا إعاده الهيكله ، خطوات التشخيص ،ماهى طريقة إعاده الهيكله الملائمة للمنظمة.
* إعادة هيكله المنظمة ككل مثل :

إعاده النظر فى إستراتيجية المنظمة

و تغيير قاده المنظمة

والقضاء على الفساد الإدارى .

و تفكيك المنظمة الى عده منظمات .

و الشفافية والحوكمة .

* إعاده الهيكلة المالية مثل :

تغيير الهيكل المالى للمنظمة .

والخصخصة

وعلاج التعثر المالى

والاندماج والاستحواذ والافلاس .

دكتور
أحمد ماهر
إعادة هيكلة المنظمات

* اعادة الهيكله التنظيمية مثل :



أعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، وإعاده تصميم ثقافة المنظمة ،وبناء المنظمة التى تتعلم ،والهدم البناء للمنظمة.

* إعادة هيكلة الموارد البشرية مثل :

تقليل العمالة ،وإعادة هيكله تركيبة العمالة ،والتدريب ،تحسين جوده حياه العمل ،وتغيير أنشطة إدارة الموارد البشرية .

* إعاده هيكله العمليات مثل :

إدارة الجودة الشاملة ،وتغيير التكنولوجيا ،والإدارة بمعايير ال...

* تنفيذ خطة إعاده الهيكله :

وكيف يمكن إعداد خطه للتغيير ،والتغلب على مشاكل التنفيذ ... خطة التغيير ،والتأكد من نجاحها .

9 789774 222627

الدار ...
٨٤ شارع زكريا غنيم ...
ت /فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢/٠٣+٢
الاسكندرية - جمهورية مصر العربية
w.eldarelgamaya.com
www.eldarelgamaya.net

